

Kennzahlen
für die räumliche Absatzgestaltung
des Produktionsgüterbetriebes
- Ermittlungsmethoden und Probleme der Anwendung -

Helmer Harteneck

1964

Verhandlungen
der öffentlichen Abwägung
des Produktionsverhältnisses
zwischen Arbeit und Kapital

Verhandlungen
des Ausschusses für die
Rechtsprechung des Reichs
und der Landesgerichte

Verhandlungen
des Ausschusses für die
Rechtsprechung des Reichs
und der Landesgerichte





Digitized by the Internet Archive
in 2026



https://archive.org/details/IA41548301_0033

Kennzahlen
für die räumliche Absatzgestaltung
des Produktionsgüterbetriebes
- Ermittlungsmethoden und Probleme der Anwendung -

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
einer Hohen Staatswirtschaftlichen Fakultät
der Ludwig-Maximilians-Universität zu München

vorgelegt von
Helmer Harteneck
aus Berlin

München 1964

Referent:

Prof. Dr. G. FISCHER

Korreferent:

Prof. Dr. R. NIESCHLAG

Tag der mündlichen Prüfung: 25. 2. 1964

A.	DIE AUFGABENSTELLUNG	1
B.	DAS WESEN REGIONALER ABSATZKENNZAHLEN	4
I.	Die Besonderheiten regionaler Absatzkennzahlen für Konsumgüter	11
II.	Die Besonderheiten regionaler Absatzkennzahlen für Produktionsgüter	24
	a) Die Besonderheiten regionaler Absatzkennzahlen für betriebliche Verbrauchsgüter	34
	b) Die Besonderheiten regionaler Absatzkennzahlen für Investitionsgüter	35
C.	DIE ERMITTLUNG DER REGIONALEN ABSATZKENNZAHLEN FÜR PRODUKTIONSGÜTER	38
I.	Die Bestimmung des Absatzgebietes	38
	a) Bestimmung des Gesamtgebietes	38
	b) Bestimmung der Teilgebiete	42
II.	Die Bestimmung des Absatzobjektes	48
III.	Die Bestimmung der Nachfragergruppen	50
IV.	Die Bestimmung des Absatzes an die einzelnen Nachfragergruppen	56
	a) Möglichkeiten der Ermittlung	56
	b) Konjunkturelle und strukturelle Probleme	60
V.	Die Verteilung des Absatzpotentials auf die Teilgebiete	65
	a) Probleme der Verteilung	65
	b) Maßstäbe der räumlichen Verteilung	70
VI.	Regionale Absatzkennzahlen für Produktionsgüter in Großraumwirtschaften	75
	a) Auswirkungen der Veränderung von Standortbedingungen, untersucht am Beispiel der EWG	75
	b) Berechnung regionaler Absatzkennzahlen für Produktionsgüter mehrerer Länder	78

VII.	Kontrolle der Gültigkeit der Kennzahlen	81
D.	DIE PRAKTISCHE ANWENDUNG REGIONALER ABSATZKENN- ZAHLEN IM VERTRIEB	83
I.	Die praktische Anwendung regionaler Absatzkennzahlen als Instrument der Vertriebsplanung	84
a)	Die praktische Anwendung regionaler Absatzkennzah- len in der längerfristigen Vertriebsplanung	87
1)	Abgrenzung von Verkaufsbezirken	88
2)	Entscheidung über die Absatzwege	93
3)	Wahl der Niederlassungsstandorte	95
4)	Die sachliche und personelle Ausstattung der Nie- derlassungsstandorte	98
5)	Die personelle Besetzung der Außendienstverkaufs- organisation	99
b)	Die praktische Anwendung regionaler Absatzkennzahlen in der kurzfristigen Vertriebsplanung	104
1)	Planung der regionalen Soll-Umsätze	105
2)	Planung der Kundenbesuche	109
3)	Werbeplanung	113
4)	Planung der Gehälter, Provisionen und sonstigen Ent- gelte des Außendienstverkaufspersonals	116
5)	Einweisung und Schulung der Außendienstverkäufer	119
II.	Die praktische Anwendung regionaler Absatzkennzahlen als Instrument der Vertriebsanalyse	121
a)	Analyse der außerbetrieblichen Einflußgrößen	126
1)	Strukturelle Einflußgrößen	128
2)	Konjunkturelle Einflußgrößen	129
3)	Einfluß der Konkurrenz	130
b)	Analyse der innerbetrieblichen Einflußgrößen	131
1)	Werbung	132
2)	Absatzmethoden	134
3)	Außendienstverkäufer	136
E.	SCHLUSSGEDANKEN ÜBER GRENZEN UND VERBESSERUNGSMÖG- LICHKEITEN DER REGIONALEN ABSATZKENNZAHLEN	140
	LITERATURVERZEICHNIS	144

A. DIE AUFGABENSTELLUNG

Bei sehr vielen Industriebetrieben und teilweise auch bei den Absatzmittlern ist die Verkaufsorganisation nach demselben dominierenden Prinzip gegliedert. Dieses dominierende Prinzip ist die Einteilung in Verkaufsgebiete. Solche regionale Einteilungen findet man in der Praxis unter den verschiedensten Bezeichnungen, wie z.B. Vertreterbezirke, Niederlassungen, Geschäftsstellen, Verkaufsbüros. Die Wirtschaftspraxis trägt damit einer wichtigen Tatsache Rechnung, die in der Wirtschaftswissenschaft bisher stark vernachlässigt worden ist, nämlich der Tatsache, daß der Markt für die überwiegende Mehrzahl aller Wirtschaftsgüter auch eine räumliche Dimension hat.

Aus diesem Grunde ist auch die Literaturbasis dieser Arbeit notwendigerweise schmal. Sie umfaßt einerseits regionalstatistische Arbeiten, die von der Volkswirtschaftslehre und -politik herkommend regionale Strukturforschung, Tragfähigkeitsuntersuchungen und Raumordnungsprobleme behandeln. Auf der anderen Seite gibt es praktische Leitfäden für den Verkaufsleiter, die sich auch mit den Problemen des regionalen Vertriebs beschäftigen, dabei aber bestenfalls auf die Verwendungsmöglichkeiten regionaler Absatzkennzahlen für Konsumgüter hinweisen. Selbst über diese Konsumgüterkennzahlen gibt es nur spärliche Literatur. An die Möglichkeit der Berechnung und Anwendung regionaler Absatzkennzahlen für Produktionsgüter hat kaum ein Verfasser gedacht, und es gibt bisher noch keine systematischen Abhandlungen für ihre Berechnung und Anwendung. Da diese Arbeit insofern Neuland erschließt, war es leider auch nicht möglich, sich im gewohnten Umfang mit divergierenden Meinungen des Schrifttums auseinanderzusetzen, denn leider finden sich dort bisher noch keine ausgeprägten Meinungen zum vorliegenden Thema, weder divergierende noch übereinstimmende.

Für die Vertriebsleitung eines Betriebes, dessen Vertriebsorganisation räumlich gegliedert ist, ergeben sich aus diesem Regionalprinzip einige sehr wichtige Fragen:

- wie sollen die Grenzen der Verkaufsgebiete abgesteckt werden?
- an welchen Orten sollen die Verkaufsniederlassungen eingerichtet werden?
- wie stark muß die personelle Besetzung jedes Verkaufsgebietes sein?
- welche Qualifikationen müssen die Verkaufskräfte in den einzelnen Verkaufsgebieten besitzen?
- wie kann der Umsatz in den einzelnen Verkaufsgebieten so vergleich-

bar gemacht werden, daß ein Leistungsvergleich zwischen den einzelnen Verkaufsgebieten möglich wird?

- wie kann das Umsatz-Soll für den gesamten Betrieb so auf die Verkaufsgebiete verteilt werden, daß von den Verkaufskräften in jedem Verkaufsgebiet die gleiche Leistung verlangt wird?
- wie hoch liegt bei einem Umsatzprämiensystem in jedem einzelnen Verkaufsgebiet die Umsatzgrenze, bei deren Überschreitung eine Umsatzprämie gewährt werden soll?

Diese und ähnliche Fragen können nur dann erschöpfend beantwortet werden, wenn man neben den herkömmlichen Hilfsmitteln zur regionalen Vertriebskontrolle und Vertriebsplanung auch regionale Absatzkennzahlen zur Verfügung hat, also einen Maßstab für die mögliche Verkaufsleistung in jedem Verkaufsgebiet. Um solche regionalen Absatzkennzahlen aufstellen zu können, muß der forschende Betriebswirt zunächst über die verschiedenen Methoden informiert sein, die zur Berechnung solcher Kennzahlen theoretisch denkbar und praktisch durchführbar sind. Um unter den verschiedenen möglichen Reihen regionaler Absatzkennzahlen diejenige auswählen zu können, die einem bestimmten Anwendungszweck am besten entspricht, muß er ferner beurteilen können, welche Berechnungsmethode seinen Zwecken am besten gerecht wird: regionale Absatzkennzahlen, die zur Planung des zukünftigen Vertriebsgeschehens eingesetzt werden sollen, müssen anderen Anforderungen genügen und folglich auch mit anderen Berechnungsmethoden gewonnen werden als solche, die lediglich zur Kontrolle des vergangenen Vertriebsgeschehens bestimmt sind.

In der planenden Gestaltung zukünftigen Geschehens mit wissenschaftlichen Hilfsmitteln liegt jedoch eine der Hauptaufgaben des Betriebswirts. Daher ist es ein besonderes Anliegen des Verfassers, zu zeigen, wie man aus den vergangenheitsbezogenen Daten der betrieblichen und sonstigen regionalen Statistiken nicht nur regionale Absatzkennzahlen zur Kontrolle der Vergangenheit, sondern darüber hinaus auch solche zur Planung der Zukunft gewinnen kann.

Wie alle anderen wissenschaftlichen Hilfsmittel können auch regionale Absatzkennzahlen nur zur Lösung ganz bestimmter Aufgaben anwendbar sein, und sie können bei der Lösung dieser Aufgaben auch nur dann gute Dienste leisten, wenn sie ihrer Aussagekraft entsprechend korrekt angewendet werden. Deshalb ist es ein weiteres Anliegen dieser Schrift einerseits zu zeigen, welche Aussagekraft regionale Absatzkennzahlen haben und wo die Grenzen ihrer Aussagekraft liegen, und andererseits darzustellen, wie regionale Absatzkennzahlen korrekt und mit größtmöglichem Erfolg zur Planung und Kontrolle des regionalen Vertriebsgeschehens eingesetzt werden können.

Die zur Beantwortung dieser Fragen notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen hat der Verfasser im Rahmen des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e.V. in München erwerben können, und zwar:

- einmal durch Grundlagenforschung über die verfügbaren Ermittlungsmöglichkeiten für regionale Absatzkennzahlen, und
- zum anderen durch die Beratung großer Industriefirmen über den Einsatz der regionalen Absatzkennzahlen für die Steuerung und Kontrolle der Vertriebsorganisation.

Bei der Behandlung des Themas hat sich der Verfasser zwei Einschränkungen auferlegt:

- es werden nur regionale Absatzkennzahlen innerhalb eines einheitlichen Wirtschaftsgebietes erfaßt, wie es beispielsweise durch eine Volkswirtschaft in aller Regel verwirklicht wird. Da jedoch durch supranationale Zusammenschlüsse - wie z.B. in der EWG - in Zukunft auch mehrere Volkswirtschaften ein einheitliches Wirtschaftsgebiet bilden können, ist es auch erforderlich, die daraus für die Berechnung und Anwendung regionaler Absatzkennzahlen entstehenden Probleme in dieser Schrift zu behandeln;
- es wird nur die Ermittlung und Anwendung von regionalen Absatzkennzahlen für Produktionsgüter untersucht.

Selbstverständlich sind diese Einschränkungen nicht willkürlich erfolgt. Bis heute durchlaufen Betriebe in verschiedenen Volkswirtschaften noch unterschiedliche Konjunkturzyklen, verwenden abweichende Produktionstechniken und unterscheiden sich deshalb in ihrem Input voneinander. Ferner sind die statistischen Unterlagen, die zur Berechnung regionaler Absatzkennzahlen dienen, von Staat zu Staat sehr unterschiedlich, wenn auch die verschiedensten Ämter ¹⁾ und sonstigen Organisationen bemüht sind, international vergleichbare Statistiken zu schaffen, die den Vergleich des gesamten Marktpotentials verschiedener Länder untereinander erlauben.

Auch sind die regionalen Absatzkennzahlen für Konsumgüter nicht Gegenstand dieser Arbeit und werden nur zu Vergleichszwecken kurz besprochen, weil ihre

1) Z.B. Statistical Office of the United Nations, New York, und Statistisches Amt der Europäischen Gemeinschaften, Brüssel

Ermittlung mit Hilfe des Grundlagenmaterials zweier Marktforschungsinstitute 1) relativ einfach ist. Dagegen kann sich der betriebliche Marktforscher bei der Ermittlung von Absatzkennzahlen für Produktionsgüter bisher nur in Ausnahmefällen auf Grundlagenmaterial von Marktforschungsinstituten stützen.

B. DAS WESEN REGIONALER ABSATZKENNZAHLEN

Regionale Absatzkennzahlen sind Kennzahlen, die die vergangene, gegenwärtige oder zukünftige Verteilung des Absatzpotentials eines bestimmten Erzeugnisses oder einer Gruppe von Erzeugnissen in einem größeren wirtschaftlichen Gebiet auf seine Teilgebiete zeigen. Diese Kennzahlen sind im Gegensatz zu den regionalen Marktkennzahlen, die die regionale Verteilung des Marktpotentials für eine oder mehrere Branchen zeigen 2) , in dem Sinne betriebsbezogen, daß sie das regionale Absatzpotential für das gesamte Sortiment eines Betriebes oder Teile davon darstellen, und sich deshalb durch eine unmittelbare Anwendbarkeit zur Steuerung und Kontrolle des betrieblichen Absatzgeschehens auszeichnen, die sie nicht besitzen würden, wenn sich ihr Geltungsbereich auch auf Erzeugnisse erstrecken würde, die im Sortiment des Betriebes nicht enthalten sind.

Ausgehend von dieser Definition können wir die Eigenschaften und das Wesen regionaler Absatzkennzahlen genauer bestimmen.

Zunächst muß festgehalten werden, daß es sich bei diesen Zahlen um regionale Kennzahlen handelt, nicht um absolute Werte. Über den Begriff "Kennzahl" kommt Antoine nach eingehendem Literaturstudium zu dem Schluß: " Eine allgemeingültige klare Begriffsbestimmung und Abgrenzung des Wortes Kennzahl besteht noch nicht." 3) Um den vielen bestehenden Definitionen keine neue hinzuzufügen, soll deshalb für diese Arbeit diejenige aus "Dr. Gabler's Wirtschaftslexikon" verwendet werden: "Kennzahlen, für den inner- und zwischenbetriebli-

- 1) "GfK-Kaufkraftkarte", Herausgeber: Gesellschaft für Konsumforschung e. V., Nürnberg, Verlag Moderne Industrie, München, jährlich, und "Das regionale Marktpotential für Konsumgüter" im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e. V., München, Juni 1960.
- 2) Solche regionalen Marktkennzahlen, die in diesem Fall für alle von der Gesamtheit der Industriebetriebe nachgefragten Investitionsgüter Gültigkeit besitzen, zeigt: "Das regionale Marktpotential für industrielle Investitionsgüter", im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e. V., München 1960.
- 3) Herbert Antoine: "Kenn-, Richt-, Planungszahlen", p. 29, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1956.

chen Vergleich und zur Kontrolle des Betriebsergebnisses gebildete, die Beziehung zwischen Betriebszahlen darstellende, Verhältniszahlen." 1) Das einzige, was an dieser Definition für die Zwecke dieser Arbeit nicht verwendbar ist, ist die willkürlich erscheinende Einschränkung, daß Kennzahlen nur Beziehungen zwischen Betriebszahlen darstellen. Auch G. Fischer läßt Marktdaten als Bestandteile von Kennzahlen ausdrücklich zu, wenn er sagt: "Als zweites neues Gebiet des betrieblichen Rechnungswesens sei die Kennzahlenrechnung erwähnt. Sie ist eine Weiterentwicklung des Betriebsvergleichs, der aus dem Bilanzvergleich herausgewachsen ist. Voraussetzung ist die Betriebsanalyse, welche mittels betrieblicher Kennzahlen die innerbetrieblichen Verhältnisse feststellt, sowie bei den Wechselwirkungen zwischen Betrieb und Markt und bei diesen allein die verschiedenen marktwirtschaftlichen Verhältnisse. Man spricht in diesem Falle anstatt von der Betriebsanalyse von der Marktanalyse." 2)

Definiert man Kennzahlen als Verhältniszahlen, so können sie nach Antoine 3) in drei verschiedenen Varianten auftreten, nämlich als

- Gliederungszahlen
(Verhältnis eines Teiles zum Ganzen, z.B. Prozentzahlen)
- Beziehungszahlen
(Verhältnis zweier in sachlicher Beziehung stehender Grössen oder Massen, z.B. Umsatz pro Kunde)
- Veränderungs- oder Indexzahlen
(Verhältnis zweier Grössen oder Massen gleicher Art zu verschiedenen Zeitpunkten).

Als regionale Absatzkennzahlen kommen Verhältniszahlen nur in den ersten zwei Varianten vor.

Die Bezeichnung "regional" hat die Absatzkennzahl erhalten, um anzudeuten, daß die Kennzahl sich lediglich für die vergleichende Messung regionaler Ab-

-
- 1) "Dr. Gabler's Wirtschaftslexikon", herausgegeben von Dr. R. Sellien und Dr. H. Sellien, Band A - K, Spalte 1555, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1956
 - 2) Guido Fischer: " Betriebliche Marktwirtschaftslehre", 2. Auflage, p. 16 f., Verlag Quelle & Meyer, Heidelberg 1961.
 - 3) Herbert Antoine: "Kenn-, Richt-, Planungszahlen", p. 23 f., Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1956.

satzpotentiale eignet. Werner Ort sagt von den sogenannten "Kaufkraftkennziffern" 1) der Gesellschaft für Konsumforschung: "Es handelt sich um eine Kennziffer, die lediglich für regionale Vergleiche bestimmt ist." 2)

Wenn man sagt, daß die regionalen Absatzkennzahlen lediglich eine vergleichende Messung ermöglichen, so ist damit gemeint, daß die Absatzkennzahl eines Teilgebietes für sich allein keine Aussagekraft hat. Ist sie als Gliederungszahl aufgebaut, wie beispielsweise die schon erwähnten Kaufkraft-Kennzahlen für Konsumgüter des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, so bekommt sie ihren Aussagewert erst durch Gegenüberstellung mit der Kennzahl für das gesamte Untersuchungsgebiet. Die Aussage, daß die kreisfreie Stadt München die Kaufkraft-Kennzahl 241,2 besitzt, wird erst sinnvoll, wenn man weiß, daß für das Bundesgebiet einschließlich Saarland und West-Berlin die Kaufkraft-Kennzahl 10 750,0

- 1) In Anbetracht der Verwirrung über den Begriff Kennzahl sei hier nochmals Antoine zitiert: "In vielen Veröffentlichungen erscheinen die Begriffe Kennzahl und Kennziffer völlig gleichwertig." (a. a. O., p. 21). Der Begriff Kennzahl wird in dieser Arbeit dem Begriff Kennziffer deshalb vorgezogen, weil eine Ziffer laut Brockhaus ausschließlich ein Zahlzeichen bedeutet ("Der große Brockhaus", 16. Auflage, 12. Band, p. 696, F. A. Brockhaus, Wiesbaden 1957). Die Zahl 382 setzt sich z. B. aus den drei Ziffern 3, 8 und 2 zusammen. Dr. Gabler's Wirtschaftslexikon, das eine aus mehreren Ziffern gebildete Kennziffer kennt, läßt Kennziffern deshalb nur zur Kennzeichnung von Begriffen und Tatbeständen, nicht aber von Quantitäten, zu: "Kennziffer, ein in die Form einer Zahl gekleideter Begriff oder Tatbestand zu dem Zweck, diesen erfaßbar und zählbar zu machen, z. B. Kennzeichnung einer Wirtschaftsgruppe, Berufsbezeichnung, Warenart oder ähnlicher Teilmassen durch eine Ziffer" (a. a. O., Band A - K, Spalte 1556). Der Begriff Kaufkraft wird vom Verfasser in diesem Zusammenhang gemieden, denn einmal wird die Kaufkraft meist dem verfügbaren Einkommen einer Region gleichgesetzt (siehe O. Boustedt und H. Ranz "Regionale Struktur- und Wirtschaftsforschung", p. 122, Walter Dorn Verlag, Bremen-Horn 1957) und dieser Begriff ist zu eng, sobald es sich um die Erfassung der Nachfrage von Betrieben handelt, und zum zweiten bezeichnet der Begriff Kaufkraft auch noch das reziproke Preisniveau.
- 2) W. Ort: "Die neuen Kennziffern der Kaufkraft und ihre praktische Anwendung", in Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 3. Jahrgang, p. 313, Kallmünz/Opf. 1957.

errechnet wurde 1) . Ist die regionale Absatzkennzahl als Beziehungszahl aufgebaut, wie z.B. die Kaufkraft-Kennziffer der Gesellschaft für Konsumforschung, so wird der Kennziffernwert von 31,85 pro Kopf der Bevölkerung in Schleswig-Holstein erst durch Gegenüberstellung mit dem Bundesdurchschnitt von 49,31 sinnvoll 2).

Die Bezugsgröße für regionale Absatzkennzahlen ist - entweder als Summe oder als Durchschnitt der Teilgebiete - immer das größere wirtschaftliche Gebiet, in der Regel die Volkswirtschaft. Bei der Unterteilung der Volkswirtschaft in Teilgebiete können verschiedene Einteilungskriterien angewendet werden. Über die Wahl des Gesamtgebietes und der Teilgebiete wird an anderer Stelle noch ausführlich gesprochen.

Wenn wir die in dieser Arbeit zu behandelnden Kennzahlen als Absatzkennzahlen und nicht beispielsweise als Kennzahlen des Marktpotentials bezeichnen, so soll damit die Betriebsbezogenheit dieser Kennzahlen hervorgehoben werden.

Diese Betriebsbezogenheit besteht darin, daß regionale Absatzkennzahlen nicht allein die Nachfrageseite des Marktes in ihrer räumlichen Verteilung messen, sondern darüber hinaus als betriebsindividuelle Gegebenheit auch die Sortimentszusammensetzung des Betriebes berücksichtigen. Somit sind sie im Gegensatz zu regionalen Marktkennzahlen unmittelbar zur Kontrolle und Steuerung des Absatzes des betrieblichen Sortiments oder derjenigen Teile davon, deren regionales Absatzpotentials sie zeigen, anzuwenden.

Sollen solche Kennzahlen dem Betrieb unmittelbar von praktischem Nutzen sein, so müssen sie bei der Messung der Nachfrageseite des Marktes auch betriebsindividuelle Gegebenheiten, wie z.B. das Sortiment des Betriebes, berücksichtigen.

Auf dem Gebiet der regionalen Absatzkennzahlen für Konsumgüter ist es meist so, daß man die betriebsindividuellen Absatzkennzahlen von den beispielsweise von der Gesellschaft für Konsumforschung aufgestellten Kaufkraft-Kennziffern ableitet. Auch Ott erkennt diese Notwendigkeit betriebs- und sogar produktindividuelle Kennzahlen an und unterscheidet in analoger Weise zwischen allgemeiner Markt- und individueller Absatzkennzahl: "So kann es notwendig sein,

- 1) "Das regionale Marktpotential für Konsumgüter", p. I, herausgegeben im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung, München 1960. Ursprünglich wurde als Berechnungsbasis die Kaufkraft-Kennzahl 10 000,0 für das Bundesgebiet ohne Saarland und West-Berlin angenommen.
- 2) Zahlen aus Werner Ott: "Die neuen Kennziffern der Kaufkraft und ihre Anwendung", Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, p. 315, 3. Jahrgang, Kallmünz/Opf. 1957

für einzelne Produkte oder auch Artikelgruppen des Unternehmens gesonderte Absatzkennziffern mit Hilfe der Kaufkraft zu ermitteln, damit eine Verwischung des Bildes vermieden wird." 1)

Von unserer Definition der regionalen Absatzkennzahlen bleibt nunmehr noch der Begriff des Absatzpotentials zu klären. Diesen Begriff kann man je nach der Lage des Falles und nach der Zweckmäßigkeit auf die verschiedensten Weisen definieren. Der Rahmen der möglichen Definitionen wird recht anschaulich durch ein amerikanisches Lehrbuch abgesteckt: "Several different sales potentials can be identified for a given market. One such potential is the total volume that might be sold under ideal conditions - e.g., the amount of toothpaste that would be sold if everyone brushed his teeth after each meal and used toothpaste in so doing. A second potential is the total volume the industry actually will sell - e.g., the dentifrice industry. A third potential is the amount of a type of product that will be sold - e.g., the amount of toothpaste, as contrasted with other dentifrices. The fourth sales potential is the actual sales a given company will make. This last potential is equivalent to the company's sales forecast." 2)

Für die regionalen Absatzkennzahlen, die als Kennzahlen ja Verhältniszahlen sind, spielt allerdings der absolute Umfang des Absatzpotentials keine Rolle, sondern nur seine regionale Verteilung. Die regionale Verteilung des Absatzpotentials kann aber durchaus für jede der oben zitierten Arten des Absatzpotentials eine andere sein. Wenn man bei der Berechnung regionaler Absatzkennzahlen die zweite der oben zitierten Definitionen, die den betrieblichen Rahmen in ihrer absoluten Größe weit überschreitet, zugrundelegt, so ändert das an der Be-

- 1) W. Ott: "Die neuen Kennziffern der Kaufkraft und ihre praktische Anwendung", Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 3. Jahrgang, p.316, Kallmünz/Opf. 1957.
- 2) H. W. Boyd and R. Westfall: "Marketing Research", p.624 Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois, 1956: "Für einen gegebenen Markt kann man mehrere verschiedene Absatzpotentiale bestimmen. Ein solches Potential ist die Gesamtmenge, die unter idealen Bedingungen verkauft werden könnte - z.B. die Menge Zahnpasta, die verkauft werden würde, wenn sich jeder nach jeder Mahlzeit die Zähne putzen würde und dabei Zahnpasta benutzte. Ein zweites Potential ist die Gesamtmenge, die die Industrie tatsächlich verkaufen wird - z.B. die Zahnreinigungsmittelindustrie. Ein drittes Potential ist die Menge eines Produkttyps, die verkauft werden wird - z.B. die Menge Zahnpasta im Gegensatz zu anderen Zahnreinigungsmitteln. Das vierte Absatzpotential ist der tatsächliche Absatz, den eine gegebene Firma tätigen wird. Dieses letzte Potential entspricht der Absatzprognose der Firma." (Übers.d. Verf.)

triebsbezogenheit der regionalen Absatzkennzahlen dann nichts, wenn das Sortiment des Betriebes ebenfalls alle von der gesamten Industrie angebotenen Erzeugnisse umfaßt.

Genauso, wie es erforderlich ist, bei regionalen Absatzkennzahlen jeweils anzugeben, für welches Erzeugnis oder für welche Gruppe von Erzeugnissen sie berechnet wurden, muß auch festgelegt werden, für welchen vergangenen oder zukünftigen Zeitraum sie gelten sollen. Dieser Zeitraum ergibt sich grundsätzlich aus der Stichzeit der Statistiken oder Prognosen, auf die man sich bei der Berechnung des regionalen Absatzpotentials stützt. Bei der Ermittlung regionaler Absatzkennzahlen für zukünftige Zeiträume läßt sich jedoch das Problem der Prognose in der Regel sehr viel leichter bewältigen als bei Vorausschätzungen der absoluten Absatzzahlen. Der Grund dafür liegt darin, daß sich die regionale Struktur des Absatzpotentials im Zeitablauf erfahrungsgemäß nur sehr langsam ändert, selbst wenn das absolute Absatzpotential in raschem Wachstum begriffen ist, weil die Teilgebiete einer Volkswirtschaft meist im wesentlichen proportional wachsen. Zum Beweis für diese These seien folgende Zahlen über die regionale Verteilung der Nachfrage nach Lastkraftwagen mit 5 000 und mehr Kilogramm Nutzlast in den Jahren 1953 und 1959 angeführt 1):

1) Aus: "Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft", 18. Folge 1954, p. 61, und 24. Folge 1960, p. 139, herausgegeben vom Verband der Automobilindustrie e.V., Frankfurt/Main.

ZULASSUNGEN VON FABRIKNEUEN LASTKRAFTWAGEN
VON 5 000 UND MEHR kg NUTZLAST
IN DEN LÄNDERN DES BUNDESGBIETES 1953 UND 1959

Bundesländer	Neuzulassungen 1953		Neuzulassungen 1959	
	Stück	vH	Stück	vH
Schleswig-Holstein	213	3,3	617	4,1
Hamburg	200	3,1	348	2,3
Niedersachsen	665	10,4	1 752	11,6
Bremen	92	1,4	170	1,1
Nordrhein-Westfalen	2 040	31,8	4 105	27,3
Hessen	520	8,1	1 410	9,4
Rheinland-Pfalz	563	8,8	1 113	7,4
Baden-Württemberg	1 093	17,0	2 869	19,0
Bayern	1 031	16,1	2 686	17,8
Bundesgebiet von 1953	6 417	100,0	15 070	100,0

Obwohl sich die Gesamtnachfrage nach schweren Lastkraftwagen von 1953 bis 1959 reichlich verdoppelt hat, sind in der regionalen Verteilung des Absatzpotentials innerhalb von sechs Jahren stürmischer wirtschaftlicher Entwicklung doch nur recht geringfügige Veränderungen aufgetreten. Bei der relativ geringen Zahl von schweren Lastkraftwagen, die in den einzelnen Bundesländern jährlich neu zugelassen werden, dürfte zudem noch ein Teil der Veränderungen zufallsbedingt sein. Nach dem oben angeführten Beispiel - das sich fast beliebig vervielfachen ließe - behalten also regionale Absatzkennzahlen, die auf Erhebungen eines bestimmten vergangenen Jahres beruhen, oft noch für eine ganze Reihe weiterer Jahre ihre Aussagekraft, ohne daß ihre Geltungszeit durch eine förmliche Prognose in die Zukunft ausgedehnt worden wäre. Trotzdem empfiehlt es sich in jedem Fall, die zeitliche Konstanz der regionalen Verteilung des Absatzpotentials in der oben gezeigten Weise nachzuprüfen, wenn man nicht Gefahr laufen will, die zukünftige Absatzplanung auf überholten Vorstellungen von der regionalen Verteilung des Absatzpotentials aufzubauen.

I. DIE BESONDERHEITEN REGIONALER ABSATZKENNZAHLEN FÜR KONSUMGÜTER

Regionale Absatzkennzahlen für Konsumgüter zeigen, wie sich der Absatz von Konsumgütern an die privaten Haushalte auf die Teilregionen eines größeren wirtschaftlichen Gebietes verteilt. Sie werden gewöhnlich von dem Grundlagenmaterial abgeleitet, das Marktforschungsinstitute für das Bundesgebiet berechnen. 1)

Regionale Absatzkennzahlen für Konsumgüter sind als einzige das Absatzpotential kennzeichnende Zahlen schon seit vielen Jahren in der Wirtschaftspraxis eingeführt. Wegen ihrer Bekanntheit eignen sie sich besonders gut zur Demonstration der Problematik von Absatzkennzahlen aller Art.

Es ist durchaus kein Zufall, daß gerade die Absatzkennzahlen für Konsumgüter als erste berechnet wurden und eine weite Verbreitung fanden. Die Absatzkennzahlen für Konsumgüter sind nämlich in vieler Hinsicht ein besonders einfacher Fall von regionalen Absatzkennzahlen. Zwar besteht auch bei ihnen die ganze Problematik der regionalen Absatzkennzahlen, aber die einzelnen Probleme wirken sich selten so stark auf die Absatzkennzahlen für Konsumgüter aus, daß ihr Wert überhaupt in Frage gestellt würde.

Das erste Problem, das wie allen Absatzkennzahlen auch denen für Konsumgüter anhaftet, ist die Wahl des Gesamtgebietes, für das diese Zahlen einheitlich berechnet werden sollen. Daß das Gesamtgebiet nur Teilregionen umfassen soll, für die gleichmäßig erhobene und aufbereitete statistische Unterlagen vorhanden sind, ist wohl selbstverständlich. Trotzdem kann diese Anforderung nicht in allen Fällen erfüllt werden. Bei dem Grundlagenmaterial des Ifo-Instituts war es aus praktischen Gründen unbedingt erforderlich, auch das Saarland in das Gesamtgebiet einzubeziehen. Monetäre Statistiken waren jedoch nur aus der Zeit vor der Währungsumstellung, also in französischen Franken, erhältlich. Man mußte die Statistiken aus dem Jahre 1958 deshalb unter der Annahme einer Kaufkraftparität von 100 ffrs = DM 1. -- vergleichbar machen 2). Weiterhin muß man darauf achten, daß das Gesamtgebiet insoweit homogen ist, daß Konjunkturzyklen und strukturelle Trends wie z.B. die Entwicklung des Geldwertes oder der Einkommen innerhalb des Gesamtgebietes möglichst parallel verlaufen. Ge-

-
- 1) "GfK-Kaufkraftkarte", Herausgeber: Gesellschaft für Konsumforschung e. V., Nürnberg, Verlag Moderne Industrie, München, jährlich, und "Das regionale Marktpotential für Konsumgüter", im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e. V., München, Juni 1960.
 - 2) "Das regionale Marktpotential für Konsumgüter", p. V., im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e. V., München, Juni 1960.

rade aus diesem Grund empfiehlt sich die Wahl eines Staatsgebietes als Gesamtgebiet, was Boustedt wie folgt begründet: "Wirklich echte, absolute Grenzen finden wir nur im politischen Sinn auf der Ebene des Staates; in besonderem Maße trifft das für politische Landesgrenzen zu. Hier treffen mit unabdingbarer Wirkung die Geltungsbereiche verschiedener Rechtsnormen aufeinander und trennen damit Gebiete völlig unabhängig von ihrer inneren Zugehörigkeit. In einem Zeitalter, in dem die staatliche Ordnung in zunehmendem Maße das gesamte Leben der Völker bestimmt, ist es nicht verwunderlich, daß solche politische Grenzen zu einem strukturbestimmenden Faktor hohen Grades werden. Man braucht nur mit dem Kraftfahrzeug über einige Landesgrenzen zu fahren, um an einem, oft auf den Meter abgegrenzten, Unterschied im Straßenzustand auch ohne jeden Schlagbaum den Grenzübergang beobachten zu können. Die schwerwiegenden wirtschaftlichen und sozialen Folgen politischer Grenzziehungen kann man in Deutschland einwandfrei am Eisernen Vorhang der Zonengrenze beobachten."

1) Zusammenfassend urteilt Boustedt: "Ergänzend ist festzustellen, daß der Volkswirtschaft durch die normative Kraft der politischen Grenzen ein fester Rahmen gezogen ist, der das Wirtschaftsgebiet umfaßt." 2) Diese Feststellungen Boustedt's sind bis vor wenigen Jahren noch fast unumschränkt gültig gewesen, wenn auch damals schon wirtschaftliche Zusammenschlüsse verschiedener Staaten supranationale Wirtschaftsgebiete geschaffen hatten, die in fast jeder Hinsicht als einheitliche Volkswirtschaften zu betrachten waren. Die besten Beispiele hierfür bietet wohl die weitgehende wirtschaftliche Verschmelzung der Zwergstaaten Liechtenstein mit der Schweiz und Luxemburg mit Belgien. Wegen der stetig wachsenden Bedeutung des EWG-Marktes ist es deshalb auch erforderlich, sich über die Berechnung von regionalen Absatzkennzahlen, die mehrere Volkswirtschaften umfassen, Gedanken zu machen.

Weitere Schwierigkeiten entstehen aber, wenn es darum geht, das Gesamtgebiet in Teilgebiete zu unterteilen. Vom Standpunkt des Betriebes aus ist es immer wünschenswert, das Gesamtgebiet in die in der Regel schon festgelegten Verkaufsbezirke zu unterteilen. Statistische Unterlagen sind aber in dieser Aufteilung natürlich nicht erhältlich. Das Grundlagenmaterial der Marktforschungsinstitute hat als kleinste regionale Einheit den Landkreis bzw. die kreisfreie Stadt. Für den betrieblichen Marktforscher entstehen aus dieser Tatsache nur dann Schwierigkeiten

- 1) O. Boustedt und H. Ranz: "Regionale Struktur- und Wirtschaftsforschung", p. 34, Bremen-Horn 1957.
- 2) O. Boustedt und H. Ranz: "Regionale Struktur- und Wirtschaftsforschung", p. 52, Bremen-Horn 1957.

ten, wenn seine Verkaufsbezirke kein ganzzahliges Vielfaches solcher Landkreise oder kreisfreier Städte sind. Dieser Fall kommt im Konsumgütervertrieb besonders bei Großstädten häufig vor.

Ein weiteres Problem entsteht bei der Bestimmung derjenigen Wirtschaftsgüter, deren regionale Absatzverteilung durch die Kennzahlen widergespiegelt werden soll. Die Definition des Güterbündels, das erfaßt werden soll, beeinflußt auch die Grösse der Absatzkennzahl einer Teilregion. Aus Gründen, die in der Berechnungsmethode liegen, ließ sich bis vor wenigen Jahren der Gültigkeitsbereich der GfK-Kaufkraftkennzahlen nicht genau festlegen, und Ott sagt nur: "Ihrer ganzen Struktur nach sind diese Ziffern in erster Linie für Verbrauchsgüter anwendbar". 1) Demgegenüber stellt das Ifo-Institut in seiner Schrift: "Das regionale Marktpotential für Konsumgüter" fest: "Die regionalen Kaufkraft-Kennzahlen für Konsumgüter sollen zeigen, wie sich das verfügbare Einkommen der privaten Haushalte auf die verschiedenen Stadt- und Landkreise verteilt." 2) Diese Feststellung wird später noch durch die genaue Aufzählung der Arten der Einkommensverwendung ergänzt 3):

-
- 1) W. Ott: "Die neuen Kennziffern der Kaufkraft und ihre praktische Anwendung", in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 3. Jahrgang, p. 313, Kallmünz/Opf. 1957
 - 2) "Das regionale Marktpotential für Konsumgüter", p. I, im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e. V., München, Juni 1960.
 - 3) "Das regionale Marktpotential für Konsumgüter", p. III, im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e. V., München, Juni 1960.

VERWENDUNG DES VERFÜGBAREN EINKOMMENS DER PRIVATEN
HAUSHALTE IM ALTEN BUNDESGBIET IM JAHRE 1958

Arten der Einkommensverwendung	Milliarden DM	in vH des verfügbaren Einkommens
Privater Verbrauch	134,7	91,5
davon:		
Nahrungs- und Genußmittel	57,5	39,0
Bekleidung	21,3	14,5
Hausrat und Wohnbedarf	16,2	11,0
Wohnungsnutzung, Heizung und Beleuchtung	14,0	9,5
Erholung, Unterhaltung einschließlich Reiseverkehr mit dem Ausland	7,1	4,8
Verkehr	8,5	5,8
Körper- und Gesundheitspflege	5,7	3,9
Sonstiger privater Verbrauch	4,4	3,0
Ersparnisbildung	12,5	8,5
davon:		
Spareinlagen bei Banken	5,9	4,1
Einlagen bei Bausparkassen	3,0	2,0
Versicherungssparen	1,3	0,9
Erwerb von Wertpapieren	1,5	1,0
Andere Spararten	0,8	0,5
Gesamte Einkommensverwendung	147,2	100,0

Dadurch ist ganz klar herausgearbeitet, auf welche Güterarten sich das Tabellenwerk des Ifo-Instituts bezieht. Wenn in diese Güterarten auch die Ersparnisbildung mit einbezogen ist, so entspricht das durchaus den Gedanken des modernen Marketing, das sich der Tatsache bewußt ist, daß sowohl die Urlaubsreise als auch das Sparkonto und die Lebensversicherungspolice am Konkurrenzkampf um den Geldbeutel des Verbrauchers beteiligt sind.

Aus diesen Ausführungen darf man jedoch noch nicht schließen, daß die Kennzahlen des Ifo-Instituts auf alle diese Güter gleichermaßen unverändert anwendbar seien. Anwendbar sind sie unmittelbar nur auf die Gesamtheit aller Güter, die in der obenstehenden Tabelle aufgeführt sind. Sie bezeichnen also den relativen Wert aller Güter, Dienstleistungen und Sparguthaben, die die privaten Haushalte in den einzelnen Teilregionen erwerben. Nun gibt es aber keine Konsumgüterproduzenten oder -händler, die alle diese Arten von Konsumgütern verkaufen. In der Regel verkaufen Hersteller nur ein bestimmtes Konsumgut - Gemüsekonserven, Damenmäntel, Herde, Seife - und Händler ein Sortiment komplementärer Güter zur Befriedigung eines Bedürfniskomplexes - Hausrat, Schreibwaren, Lebensmittel. Der Umfang des gesamten privaten Verbrauchs zuzüglich der Ersparnisbildung ist zwar ausschließlich und definitionsgemäß vom verfügbaren Einkommen der privaten Haushalte abhängig, das gilt aber keineswegs auch für die einzelnen Bestandteile des privaten Verbrauchs.

Da die regionalen Kennzahlen für Konsumgüter des Ifo-Instituts ausschließlich die Höhe des verfügbaren Einkommens der privaten Haushalte einer Region messen, eignen sie sich als Maßstab des Absatzpotentials uneingeschränkt nur für diejenigen Konsumgüter, nach denen die Nachfrage parallel zum Einkommen verläuft. Das sind also alle Konsumgüter, die die Einkommenselastizität $+1$ haben, oder - anders ausgedrückt - für die die Haushalte aller Einkommensgruppen immer den gleichen Prozentsatz ihres Einkommens ausgeben.

Unter allen Gütern, die der private Haushalt von seinem verfügbaren Einkommen erwirbt, haben aber nur die wenigsten die Einkommenselastizität $+1$. Im Falle eines Gutes mit geringerer Einkommenselastizität muß der betriebliche Marktforscher deshalb bei Regionen mit hohem Haushaltseinkommen Abschläge und bei Regionen mit niedrigem Haushaltseinkommen Zuschläge zur Instituts-Kennzahl machen. Bei einem Gut mit einer Einkommenselastizität über $+1$ ist das umgekehrte Verfahren anzuwenden, bei negativer Einkommenselastizität müßte man theoretisch mit reziproken Kennzahlen pro Haushalt arbeiten, und bei der Einkommenselastizität 0 werden die Instituts-Kennzahlen völlig wertlos; man greift dann am besten zu anderen statistischen Unterlagen, etwa regionalen Bevölkerungsstatistiken.

Daß solche Umwandlungen der Instituts-Kennzahlen bei ihrer Anwendung als Absatzkennzahlen für ein bestimmtes Produkt erforderlich sind, erkennt das Ifo-Institut ausdrücklich an: "Die Einkommensverwendung ist natürlich nicht in jedem Bundesland die gleiche, und auch zwischen Stadt- und Landkreisen mag es Unterschiede geben. Diese Tatsache sollte bei der praktischen Anwen-

derung der Kaufkraft-Kennzahlen berücksichtigt werden." 1) und: "Der Grund für die von Gebiet zu Gebiet unterschiedliche Struktur der Einkommensverwendung ist - abgesehen von landsmannschaftlichen Verschiedenheiten - besonders in der regional unterschiedlichen Höhe des Pro-Kopf-Einkommens... zu suchen." 2)

Sollen die Instituts-Kennzahlen für realistische Absatzvorgaben eines Betriebes an seinen Vertreterstab benutzt werden - was dem engsten Begriff des Absatzpotentials entspricht 3) - , so müssen sie nach Angaben des Ifo-Instituts nur dann nicht verändert werden, wenn:

- " - der Marktanteil des Produktes in allen Gebieten etwa gleich ist
- auf das Produkt in Stadt und Land, in Nord und Süd der gleiche Anteil des verfügbaren Einkommens der privaten Haushalte entfällt.

Sollten diese beiden Voraussetzungen nicht zutreffen, dann müssen entsprechende Umrechnungen vorgenommen werden, wodurch die Kaufkraft-Kennzahlen in manchen Gebieten stärker und in anderen schwächer bewertet werden." 4)

Zu diesem Zitat ist jedoch noch anzumerken, daß die erste der angeführten Voraussetzungen auf lange Sicht irrelevant ist, weil man ja auf lange Sicht sehr oft gerade eine Ausglei chung der regionalen Marktanteile erzielen will.

Zum Abschluß der Betrachtungen über die Güter, für die eine Serie von Absatzkennzahlen Gültigkeit haben soll, muß noch eine kritische Bemerkung über die Berücksichtigung der nichtproportionalen Einkommenselastizitäten angefügt werden. Die geschilderten Berichtigungsmethoden durch Zu- und Abschläge bei den Instituts-Kennzahlen sind nur ein grober Notbehelf, weil sie sich auf das durchschnittliche Haushaltseinkommen einer Region beziehen. Nun können aber zwei Regionen mit gleichem durchschnittlichen Haushaltseinkommen durchaus verschiedene Einkommenspyramiden aufweisen, was in den gebräuchlichen Absatzkennzahlen nicht zum Ausdruck gebracht werden kann. Nehmen wir an, es seien regionale Absatzkennzahlen für ein überproportional einkommenselastisches Gut

-
- 1) "Das regionale Marktpotential für Konsumgüter", p.III, im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e.V., München, Juni 1960.
 - 2) "Das regionale Marktpotential für Konsumgüter", p. IV, im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e.V., München, Juni 1960.
 - 3) Siehe p. 8.
 - 4) "Das regionale Marktpotential für Konsumgüter", p. VIII, im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e.V., München, Juni 1960.

zu berechnen, etwa für eine Geschirrspülmaschine, die erst für Haushalte mit einem monatlichen verfügbaren Einkommen ab DM 1 500.-- in Frage kommt. Wenn nun z.B. zwei Regionen A und B bei gleicher Einwohner- und Haushaltszahl das gleiche durchschnittliche Haushaltseinkommen aufweisen, dann errechnet sich für beide auch die gleiche Absatzkennzahl. Untersucht man jedoch auch die Einkommensschichtung in beiden Regionen, so kann man zu völlig anderen Ergebnissen kommen:

	<u>Region A</u>	<u>Region B</u>
Zahl der Haushalte	10 000	10 000
mit einem monatlichen Durchschnittseinkommen von DM	1 000.--	1 000.--
davon:		
a) Haushalte mit DM 1 500.-- und mehr pro Monat	3 000	1 000
mit einem monatlichen Durchschnittseinkommen von DM	2 000.--	2 000.--
b) Haushalte mit bis einschließlich DM 1 499.-- pro Monat	7 000	9 000
mit einem durchschnittlichen Monatseinkommen von DM	571.--	889.--

Bei Kenntnis der Einkommensschichtung errechnet sich also für Region A eine dreimal so große Absatzkennzahl für Geschirrspülmaschinen wie für Region B, denn die Region A besitzt dreimal so viele potentielle Abnehmer wie die Region B.

Die Diskussion über die Aussagekraft einer einzigen (Durchschnitts-)Kennzahl für eine ganze Region leitet über zu dem nächsten Problem: Für welche Abnehmerkreise kann eine Absatzkennzahl für Konsumgüter Gültigkeit beanspruchen? Diese Frage konnte für die alten "Kaufkraft-Kennziffern" der GfK nicht klar beantwortet werden, weil die zu ihrer Berechnung verwendeten statistischen Indikatoren sowohl die "Kaufkraft" der Konsumenten als auch des Handels, Handwerks 1)

1) Siehe W. Ott: "Die neuen Kennziffern der Kaufkraft und ihre praktische Anwendung", p. 312 ff., in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 3. Jahrgang, Kallmünz/Opf. 1957.

usw., umfassen und durch die Einbeziehung von Einkommen und Umsätzen auch im gewissen Sinne Doppelzählungen enthalten. Seit einiger Zeit ist aber auch die Gesellschaft für Konsumforschung von diesen Berechnungsmethoden abgegangen. Die neuen GfK-Kennzahlen sind zwar noch immer ein Durchschnitt aus Einkommen und Einzelhandelsumsätzen eines Kreises: "Es ist bereits angeklungen, daß die Absatzkennziffern eine Zusammenfassung der Einkommen der Bevölkerung und der Umsätze der wichtigsten Absatzmittler darstellen." 1) Dieser Mangel ist aber jetzt nicht mehr zu beanstanden, denn: "Im Tabellenwerk der GfK ist neben der Absatzkennziffer eine Umsatz- und Einkommensverteilung ausgewiesen, die auf den getrennt erarbeiteten Werten basiert," 2) Das Ifo-Institut bemühte sich hingegen schon immer, das verfügbare Einkommen aller natürlichen Personen zu erfassen, die in einer bestimmten Region ihren Wohnsitz haben. Demzufolge erfaßt das Ifo-Institut beispielsweise nicht die Konsumgüternachfrage durch Betriebe und öffentliche Haushalte, soweit diese die Konsumgüter nicht gegen Entgelt wieder an private Haushaltungen weitergeben. Durch das Prinzip, die Einkommen am Wohnsitz der Empfänger zu erfassen, wird ein großer Teil der Konsumgüternachfrage auch nicht am tatsächlichen Kaufort erfaßt. Dies gilt in besonderem Maße für die Ausgaben für Erholung, Unterhaltung einschließlich Reiseverkehr mit dem Ausland sowie für hochwertige und langlebige Gebrauchsgüter, die oft in der dem Wohnort nächstgelegenen größeren Stadt gekauft werden.

Nachdem der betriebliche Marktforscher meistens daran interessiert ist, den Absatz an den Einzelhandel zu überwachen, wären für ihn solche Kennzahlen am günstigsten, die das Einkommen nicht am Wohnsitz der Empfänger erfassen, sondern am Verwendungsort. Der Verwendungsort weicht aber für die einzelnen Arten von Konsumgütern verschieden stark vom Wohnsitz des Einkommensempfängers ab. Bei geringerwertigen Konsumgütern - z.B. bei den meisten Grundnahrungsmitteln - könnte der betriebliche Marktforscher die Zahlen des Ifo-Instituts unter diesem Gesichtspunkt fast unbesehen übernehmen. Bei höherwertigen Konsumgütern - z.B. bei den meisten langlebigen Gebrauchsgütern - müßte er die Kennzahlen der Einkaufszentren erhöhen und dafür von den Einzugsbereichen dieser Einkaufszentren gewisse Abstriche machen. Das ist nunmehr durch die getrennte Ausweisung von Einkommen privater Haushalte und von Einzelhandelsumsätzen in den neuen GfK-Kennziffern bis zu einem gewissen Grad möglich. Die Gesellschaft für Konsumforschung e. V. bemüht sich auch, u. a. diese Problematik durch spezielle Strukturanalysen der westdeutschen Großstädte zu klären. Ott

- 1) Hans-E. Scheler: "Kaufkraft-Kennziffern in Vertrieb und Werbung", p.15, Verlag Moderne Industrie, München 1963.
- 2) Hans-E. Scheler: "Kaufkraft-Kennziffern in Vertrieb und Werbung", p.21, Verlag Moderne Industrie, München 1963.

steckt den Rahmen der hierzu erforderlichen Arbeiten wie folgt ab:

- "a) Welche potentiellen Kunden enthält die Stadt und welche Umsätze werden dort getätigt?
- b) Welche Plätze sind aufstrebend, welche stagnieren? Wo lohnen sich "Absatzinvestitionen"?
- c) Wo soll aufgrund des Wachstums der Stadt und der Dichte der einzelnen Geschäftsarten - einschließlich deren Umsatzentwicklung - die Errichtung von Niederlassungen oder Einzelhandelsbetrieben erwogen werden?
- d) Welcher Standort innerhalb der Stadt ist aufgrund der regionalen Verteilung der Konkurrenzgeschäfte und der Geschäftslage sowie der zukünftigen Bautätigkeit am günstigsten?
- e) Welche Plätze kommen für spezielle Absatzmaßnahmen (Versuchsmarkt, Sonderwerbeaktionen etc.) in Frage?
- f) Wie groß ist der Einzugsbereich der Stadt?
(Die wirtschaftliche Bedeutung zweier nach Fläche und Bevölkerungszahl gleich großer Orte kann eine bedeutende Verschiebung erfahren.)" 1)

Im "Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung" der GfK wird ausführlich über den Gang und die ersten Ergebnisse dieser Untersuchungen berichtet 2).

Eine weitere Problematik, die sich für den betrieblichen Marktforscher bei der Kontrolle und Steuerung des Absatzes durch regionale Absatzkennzahlen für Konsumgüter ergibt, entsteht aus dem häufigen Absatz an Großhändler. Verkauft ein Industriebetrieb die gefertigten Konsumgüter teilweise oder ausschließlich an Großhändler, dann ist in sehr vielen Fällen unbekannt, innerhalb welchen Gebietes der Großhändler seine Waren weiterverkauft und in anderen Fällen überschneiden sich auch die Absatzgebiete benachbarter Großhändler. In diesem Fall wird es dann äußerst schwierig, die Absatzleistungen des Großhändlers durch regionale Absatzkennzahlen zu überwachen, denn es läßt sich schwer ermitteln, für welche Stadt- und Landkreise die Absatzkennzahlen den tatsächlichen Ab-

-
- 1) W. Ott: "Die neuen Kennziffern der Kaufkraft und ihre Anwendung", p. 318, in Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 3. Jahrgang, Kallmünz/Opf. 1957.
 - 2) T. Böhm, F. Fickel, H. Scheubrein: "Die westdeutschen Großstädte als Absatzzentren", p. 87 ff., und F. Fickel: "Die westdeutschen Großstädte als Absatzzentren", p. 170 ff., in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 4. Jahrgang, Kallmünz/Opf. 1958.

satzleistungen des Großhändlers gegenübergestellt werden müssen.

Eine weitere Anwendungsmöglichkeit regionaler Absatzkennzahlen besteht bei der Aufstellung regionaler Werbestreupläne. Auch hierbei muß unbedingt berücksichtigt werden, ob die zur Anwendung gelangenden Absatzkennzahlen das Einkommen der Haushalte am Wohnsitz, am Verwendungsort oder an einem dritten Ort, etwa der Arbeitsstätte des Empfängers, erfassen. Bei der regionalen Werbestreuplanung hängt nun die Anwendbarkeit bestimmter regionaler Absatzkennzahlen davon ab, für welches Werbemittel regionale Werbestreupläne aufgestellt werden sollen. Handelt es sich um ein Werbemittel, das den Umworbenen zuhause anspricht - wie das etwa bei Postwurfsendungen der Fall ist - , so sollte man regionale Absatzkennzahlen verwenden, die das Einkommen der Haushalte an ihrem Wohnsitz erfassen. Zur regionalen Streuplanung für Schaufensterwerbeaktionen eignen sich dagegen solche Absatzkennzahlen besser, die das Einkommen der Haushalte an seinem Verwendungsort erfassen.

Zum Schluß dieses Abschnittes über Absatzkennzahlen für Konsumgüter soll noch demonstriert werden, welche Berechnungsmethoden für Absatzkennzahlen überhaupt zur Verfügung stehen. Grundsätzlich sind drei Methoden denkbar, um regionale Absatzkennzahlen zu berechnen:

- die Verwendung originärer Statistiken über das bedarfsbildende Datum
- die Berechnung des bedarfsbildenden Datums durch Zusammenfügen relevanter Statistiken
- die Schätzung des bedarfsbildenden Datums durch hilfsweise Verwendung von Statistiken über ähnliche Daten.

Die erste Methode kann beispielsweise ein betrieblicher Marktforscher benutzen, der Absatzkennzahlen für ein Lackpflegemittel für Personenkraftwagen berechnen will. Bedarfsträger und damit potentielle Abnehmer sind in diesem Fall die Halter von Personenkraftwagen, das bedarfsbildende Datum ist der Bestand von Personenkraftwagen. Man kann die regionalen Absatzkennzahlen für das Lackpflegemittel ohne weiteres aus den Regionalstatistiken des Personenkraftwagenbestandes ableiten 1):

1) Pkw-Bestand ohne Bundesbahn und Bundespost am 1.1.1961, aus: "Neuzulassungen, Besitzumschreibungen, Löschungen von Kraftfahrzeugen und Kraftfahrzeuganhängern im Jahre 1960", Herausgeber: Kraftfahrt-Bundesamt, Bad Godesberg 1961.

Gebiete	Pkw-Bestand in Stück	Absatzkennzahl in vH des Bundesgebiets einschl. West-Berlin
Schleswig-Holstein	174 884	3,8
Hamburg	175 163	3,8
Niedersachsen	507 305	11,1
Bremen	58 510	1,3
Nordrhein- Westfalen	1 265 611	27,8
Hessen	418 276	9,2
Rheinland-Pfalz	255 268	5,6
Baden- Württemberg	668 961	14,7
Bayern	793 686	17,4
Saarland	80 154	1,8
West-Berlin	153 496	3,4
Bundesgebiet einschließlich West-Berlin	4 551 314	= 100,0 ⁺)
+) Unstimmigkeit in der Summe durch Runden der Zahlen.		

Diese Zahlen lassen sich selbstverständlich noch verfeinern, so z.B. durch Einbeziehung der Kombinationskraftwagen, durch unterschiedliche Gewichtung der einzelnen Pkw-Größenklassen, durch Berücksichtigung der Konkurrenzsituation der einzelnen Lackpflegemittel-Hersteller in verschiedenen Teilen des Bundesgebiets. Durch die letztere Verfeinerungsmaßnahme erhält man allerdings Kennzahlen, die einem anderen Begriff des Absatzpotentials entsprechen als die in der Tabelle dargestellten.

Diese erste Berechnungsart von regionalen Absatzkennzahlen überzeugt durch ihre Einfachheit und durch die unmittelbar einleuchtende Aussagekraft ihrer Ergebnisse. Wo ihre Anwendung - wie in unserem Beispiel der Pkw-Lackpflegemittel - möglich ist, sollte der betriebliche Marktforscher unbedingt diesen Weg gehen. Vom Standpunkt der wissenschaftlichen Problematik aus sind diese Kennzahlen aber wenig ergiebig. Ihre Aussagekraft ist sogar geringer als diejenige der zugrundeliegenden Bestandszahlen, denn die Kennzahlen zeigen nur noch die regionale Verteilung des Bestandes, aber nicht mehr seine absolute Größe. Aus diesem Grund wollen wir im Rahmen dieser Arbeit nicht weiter auf die Berechnungsmöglichkeiten von Absatzkennzahlen dieser Art eingehen.

Die zweite Berechnungsmethode für regionale Absatzkennzahlen, nämlich durch das Zusammenfügen relevanter Statistiken, diente als Grundlage für die Berechnung der "Kaufkraft-Kennzahlen" des Ifo-Instituts und neuerdings auch der Gesellschaft für Konsumforschung. Der Grundgedanke dieser Berechnungsmethode besteht in einer Multiplikation eines Datums aus einer Regionalstatistik mit einem überregionalen Datum. Auf diesem Weg kann man Regionalangaben berechnen, die in keiner Regionalstatistik ausgewiesen sind. Will man beispielsweise das Einkommen der Fürsorgeempfänger im Landkreis A errechnen, so geht man vereinfacht dargestellt - nach folgender Gleichung vor:

$$\begin{aligned} & \text{Einkommen der Fürsorgeempfänger im Landkreis A} \\ &= \text{Zahl der Fürsorgeempfänger im Landkreis A} \\ & \times \text{durchschnittlicher Fürsorgesatz.} \end{aligned}$$

Führt man diese Rechnung in analoger Weise auch für alle anderen Bevölkerungsgruppen durch, deren Einkommen auf Kreisebene nicht primär ermittelt werden kann, und addiert man dann die Ergebnisse für alle Einkommensgruppen, so erhält man - je nachdem, wie detailliert und fundiert die verfügbaren Unterlagen sind - einen recht guten Annäherungswert für das Einkommen aller Privathaushalte im Landkreis A. Das Ifo-Institut selbst gibt folgende kurze Beschreibung seiner Berechnungsmethode: "Die Kaufkraft jedes Kreises wurde durch Addition der Einkommen der verschiedenen Gruppen von Einkommensbezieherern ermittelt. Zu diesem Zweck wurde die folgende Gliederung der Bevölkerung in Einkommensbeziehergruppen gewählt:

Selbständige
Industriearbeiter
Angestellte und Beamte
Arbeiter und Gehilfen des Handwerks
Erwerbslose und Empfänger öffentlicher
Fürsorgeleistungen.

In jedem Kreis wurde dann das Einkommen dieser Gruppen mit Hilfe einer sinnvollen Kombination aller relevanten statistischen Daten aus folgenden Quellen geschätzt

Industrieberichterstattung
Lohnstrukturerhebung
Volkszählung
Berufszählung
Lohn- und Einkommensteuerstatistik.

Für die auf Kreisebene nicht erfaßten Einkommensbeziehergruppen der im Baugewerbe Tätigen, der pensionierten Beamten und Sozialrentner wurde angenom-

men, daß ihr Einkommen in einem festen proportionalen Verhältnis zu dem der anderen Einkommensbeziehergruppen steht." 1)

Diese Methode bietet bei sorgfältiger und sachgemäßer Handhabung die Möglichkeit, den kleinen Kreis von regional aufbereiteten Statistiken so zu erweitern, daß regionale Absatzkennzahlen für die verschiedensten Güter errechnet werden können. Da die dritte noch zu besprechende Berechnungsmethode für Absatzkennzahlen aus verschiedenen Gründen als unwissenschaftlich und bezüglich ihres Aussagewertes als unkontrollierbar bezeichnet werden muß, und da die zweite Berechnungsmethode - die ja auch als Basis eine ursprüngliche Regionalstatistik enthält - die Problematik der ersten Berechnungsmethode einschließt, können wir die Diskussion in Teil C dieser Abhandlung im wesentlichen auf die Anwendung dieser zweiten multiplikativen Methode beschränken.

Die dritte Methode zur Berechnung regionaler Absatzkennzahlen besteht in der Schätzung des bedarfsbildenden Datums durch hilfsweise Verwendung von Statistiken über ähnliche Daten. Sie wurde von der Gesellschaft für Konsumforschung e.V., Nürnberg, noch bis vor wenigen Jahren zur Berechnung ihrer weitverbreiteten und schon mehrfach erwähnten "Kaufkraft-Kennziffern" 2) verwendet. Der Grundgedanke dieser Berechnungsmethode lautete etwa wie folgt: Über das Datum, dessen regionale Verteilung man eigentlich erfassen möchte - im speziellen Fall die "Kaufkraft" oder die "Kaufpotenz" 3) -, liegen keine Statistiken vor; man greift infolgedessen zu vorhandenen Regionalstatistiken, von denen man annimmt, daß sie irgendwie mit der "Kaufkraft" parallel laufen, und gewichtet die Ergebnisse dieser Statistiken zusammen. Zu den alten Kaufkraft-Kennziffern der Gesellschaft für Konsumforschung e.V. schreibt Ott:

"Vereinfacht ausgedrückt, sieht die Formel folgendermaßen aus:

$$\text{Kaufkraft-Kennziffer} = \frac{L + E + (U - U_i)^4}{\text{Bevölkerung}}$$

L = Aufkommen aus Lohnsteuer

E = Aufkommen aus veranlagter Einkommenssteuer

- 1) "Das regionale Marktpotential für Konsumgüter", p.If., im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e.V., München, Juni 1960.
- 2) "GfK-Kaufkraftkarte", Herausgeber: Gesellschaft für Konsumforschung e.V., Nürnberg.
- 3) Diese Ausdrücke verwendet Ott in seinem mehrfach zitierten Artikel.
- 4) Durch den Divisor wird die "Kaufkraft-Kennziffer" zur Beziehungszahl; ohne ihn wäre sie eine Gliederungszahl. Siehe p. 5.

U = Umsatzsteuer

U_i = Umsatzsteuer aus Industriebetrieben. " 1)

Trotzdem ist eine solche Formel vom wissenschaftlichen Standpunkt aus nicht haltbar, denn ihr fehlt die innere Logik und die nachweisbare Verknüpfung mit dem Begriff der Kaufkraft, wie immer man ihn definieren will. In diese alte GfK-Formel gehen z. B. gewisse Einkommensteile zweimal ein, wie z. B. das lohnsteuerpflichtige Einkommen, das später Einzelhandelsumsatz wird, und gewisse Einkommensteile gar nicht, wie z. B. steuerfreie Einkommensbeträge, für die Hausrat ausserhalb des Kreises gekauft werden. Außerdem wurde das Aufkommen aus der 20%igen Lohn- und Einkommensteuer genau so stark gewichtet wie das Aufkommen aus der 4%igen Umsatzsteuer.

Deshalb war es nur folgerichtig, daß die GfK trotz unbestreitbarer praktischer Erfolge ihrer Kennzahlen doch die Berechnungsmethode wechselte. Die GfK errechnet jetzt nach der am Beispiel des Ifo-Institutes grundsätzlich erläuterten Schätzmethode 2) zwei getrennte Kennzahlenreihen, nämlich je eine für das Einkommen der natürlichen Personen und für die Einzelhandelsumsätze 3). Diese beiden Kennzahlenreihen werden zwar von der GfK noch auf die alte willkürliche Art zu einer einzigen Kaufkraft-Kennziffern-Reihe vereinigt. Jetzt aber hat doch jeder Benutzer die Möglichkeit, entweder eine der beiden Grundreihen allein zu verwenden, oder aber beide Reihen mit Hilfe selbstgewählter Gewichtungsfaktoren, die der regionalen Verteilung der Nachfrage nach seinem Erzeugnis besser entsprechen, zu verschmelzen.

II. DIE BESONDERHEITEN REGIONALER ABSATZKENNZAHLEN FÜR PRODUKTIONSGÜTER

Regionale Absatzkennzahlen für Produktionsgüter zeigen, wie sich das Absatzpotential bestimmter Produktionsgüter auf die einzelnen Teilgebiete eines größeren wirtschaftlichen Gesamtgebietes verteilt. Bei der Unterscheidung von Konsumgütern und Produktionsgütern hat es wenig Sinn, die Güter als solche zu betrachten. Vielmehr wird ein Gut in der Regel erst dann eindeutig zu einem Konsumgut, wenn es von einem Haushalt zu konsumtiver Verwendung nachgefragt

- 1) W. Ott: "Die neuen Kennziffern der Kaufkraft und ihre praktische Anwendung", p. 312, in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 3. Jahrgang, Kallmünz/Opf. 1957.
- 2) Siehe oben pp. 22 f.
- 3) Siehe Hans-E. Scheler: "Kaufkraftkennziffern in Vertrieb und Werbung", pp. 15 - 21, Verlag Moderne Industrie, München 1963

wird, oder zu einem Produktionsgut, wenn es von einem Betrieb zu produktiver Verwendung nachgefragt wird 1). Während man einen Hochofen oder eine Tonne Eisenerz unbedenklich als Produktionsgüter bezeichnen kann, weil sie nur von Betrieben nachgefragt werden, sind Personenkraftwagen, Schreibmaschinen oder Kohle nur als Produktionsgüter zu betrachten, wenn und insoweit sie von Betrieben nachgefragt werden.

Für die Zwecke dieser Arbeit genügt es vollkommen, wenn wir im Anschluß an von Stackelberg die möglichen Nachfrager nach Gütern in Haushalte und Betriebe unterteilen: "Die Volkswirtschaft ist kein Nebeneinander von Einzelwirtschaften mehr, sondern ein Gefüge, dessen einzelne Bausteine die Haushalte und Betriebe sind." 2) Nach von Stackelberg sind alle Güter, die ein Betrieb dem anderen zuführt, Kapitalgüter oder Produktionsmittel 3): "Außerdem fließt ein ständiger Strom von Kapitalgütern zwischen den Betrieben, indem die Betriebe höherer Stufe ihre Produkte als Produktionsmittel den Betrieben nächstniederer Stufe zuführen." 4)

Was man unter Produktionsgütern konkret zu verstehen hat, erläutert von Stackelberg ebenfalls: "Aber auf jeder Stufe wirken auch Güter mit, die ihrerseits einmal hergestellt worden sind: Gebäude, Maschinen, Apparate, Werkzeuge, Rohstoffe, Kraftstoffe, Hilfsstoffe usw." 5) Von Stackelberg bezeichnet diese Güter auch als Produktivkapital 6) und stellt dieses Produktivkapital als dritten

-
- 1) Durch die einschränkenden Klauseln "zu konsumtiver" bzw. "zu produktiver Verwendung" werden nur alle Güter ausgeschlossen, die ein Haushalt oder Betrieb nicht für sich, sondern für andere nachfragt. Sammelbestellungen von Lebensmitteln, die ein Betrieb für seine Belegschaft aufgibt, sind keine Produktionsgüter, da sie der Betrieb nicht zu produktiver Verwendung bestellt. Sie sind gewissermaßen nur ein durchlaufender Posten.
 - 2) Heinrich von Stackelberg: "Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre", p. 15, 2. Auflage, Bern 1948.
 - 3) Statt des Ausdrucks "Produktionsmittel" soll im folgenden der Ausdruck "Produktionsgüter" verwendet werden, um sie so den Konsumgütern deutlich gegenüberzustellen. Konsumgüter sind alle Güter erster Ordnung, Produktionsgüter aller Güter zweiter und höherer Ordnung.
 - 4) Heinrich von Stackelberg: "Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre", p. 18, 2. Auflage, Bern 1948
 - 5) Heinrich von Stackelberg: "Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre", p. 5, 2. Auflage, Bern 1948
 - 6) Siehe Heinrich von Stackelberg: "Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre", p. 5, 2. Auflage, Bern 1948.

Produktionsfaktor neben Arbeit und Boden 1). Aus der Definition der Produktionsgüter als Produktivkapital läßt sich für die betriebswirtschaftliche Terminologie ableiten, daß unter Produktionsgütern alle diejenigen Güter außer Geld 2) und Boden zu verstehen sind, die in einer Bilanz aktiviert werden können.

Genau wie bei den Konsumgütern können wir auch bei den Produktionsgütern langlebige und kurzlebige unterscheiden. Von Stackelberg bemerkt hierzu: "Die Unterscheidung zwischen Gütern erster und höherer Ordnung überschneidet sich mit einer anderen Gliederung, die sich allerdings nur auf Sachgüter bezieht. Das ist die Gegenüberstellung der Verbrauchsgüter und der dauerhaften Güter. Verbrauchsgüter sind Nahrungsmittel, Genußmittel, Roh-, Hilfs- und Kraftstoffe, Halbfabrikate. Sie verlieren ihre spezifische Gutseigenschaft im Zuge ihrer Verwendung. Von ihnen unterscheiden sich die dauerhaften Güter, z.B. Wohnhäuser, Möbel, Hausrat, Fabrikgebäude, Maschinen, Apparate, Werkzeuge. Sie verlieren ihre spezifische Gutseigenschaft nicht sofort... bilden vielmehr die Grundlage einer mehr oder weniger dauerhaften Nutzung." 3) Langlebige Produktionsgüter heißen allgemein Investitionsgüter, kurzlebige Produktionsgüter wollen wir als betriebliche Verbrauchsgüter bezeichnen.

Nach dieser Erläuterung des Begriffes "Produktionsgut" wollen wir uns wieder den Betrieben als den Nachfragern nach Produktionsgütern zuwenden. In Anlehnung an Gutenberg wollen wir als Betrieb jede organisatorische Einheit betrachten, in der Produktionsfaktoren zum Zwecke der Leistungserstellung kombiniert werden, und zwar ohne Rücksicht auf den "systembezogenen Tatbestand", der die Tätigkeit des Betriebes auslöst und reguliert 4). Damit umfaßt der Begriff "Betrieb" neben erwerbswirtschaftlichen Einheiten auch Eigenbetriebe und staatliche Regiebetriebe, kurz alle organisatorischen Einheiten, deren Wirken dazu geeignet ist, einen unmittelbaren Beitrag zur Erhöhung des Sozialprodukts zu leisten.

Betriebe als Abnehmer von Produktionsgütern unterscheiden sich von Haushalten als Abnehmer von Konsumgütern zunächst einmal dadurch, daß die Art der nach-

-
- 1) Siehe Heinrich von Stackelberg: "Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre", p.6, 2. Auflage, Bern 1948.
 - 2) Geld ist in diesem Zusammenhang nicht als ein Gut - Produktionsgut oder Konsumgut - zu betrachten, sondern als ein Verfügungsrecht über Güter.
 - 3) Heinrich von Stackelberg: "Grundlagen der theoretischen Volkswirtschaftslehre", p.5 f., 2. Auflage, Bern 1948.
 - 4) E. Gutenberg: "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", 1. Band, Die Produktion, 2. Aufl. p. 322 f., Springer-Verlag, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1955.

gefragten Produktionsgüter von Betrieb zu Betrieb stark variiert, während alle privaten Haushalte im großen und ganzen dieselben Konsumgüter nachfragen. Die Tabelle auf Seite 14 zeigt, wofür die privaten Haushalte ihr verfügbares Einkommen verwenden, und wenn auch einzelne private Haushalte sehr unterschiedliche Prozentsätze ihres Einkommens für die einzelnen Arten der Einkommensverwendung ausgeben mögen, so fragt doch die überwiegende Masse der privaten Haushalte alle im "Privaten Verbrauch" enthaltenen Konsumgüterarten nach. Würde man die privaten Haushalte nur in wenige Gruppen unterteilen - etwa nach der Höhe des Einkommens und der Zahl der Personen pro Haushalt -, so würde man schnell zu Haushaltsgruppen mit in jeder Hinsicht praktisch gleichartiger Verbrauchsstruktur gelangen. Der Grund für diese relativ gleichartige Verbrauchsstruktur der privaten Haushalte liegt darin, daß die Haushalte auf wirtschaftlichem Gebiet alle die gleichen Tätigkeiten durchführen; für unsere Zwecke können wir sie alle als Konsumgemeinschaften charakterisieren. Aus dieser gleichartigen wirtschaftlichen Zielsetzung und aus den in großen Zügen ebenfalls gleichartigen Bedürfnissen ihrer Mitglieder, der einzelnen Konsumenten, resultiert die relative Gleichartigkeit ihrer Verbrauchsstruktur.

Ganz anders liegt der Fall bei den Betrieben. Zwar sind sie alle im Gegensatz zu den Haushalten als Produktionsgemeinschaften zu charakterisieren, aber während ein privater Haushalt in der Regel die ganze Skala der im privaten Verbrauch enthaltenen Güterarten nachfragt, stellt in unserer hochgradig arbeitsteiligen Wirtschaft jeder Betrieb nur einen ganz geringen Teil der von den Haushalten oder von anderen Betrieben nachgefragten Güterarten her. Daher finden wir von Betrieb zu Betrieb oft ein gänzlich anderes Produktionsprogramm, aus dem sich auch ein gänzlich anderes Bündel von nachgefragten Produktionsgütern ergibt. Ein Friseur fragt gänzlich andere Produktionsgüter nach als eine Großbank, und eine Schiffswerft wieder andere als ein Weinbauer.

Wir haben bei der Besprechung der Absatzkennzahlen für Konsumgüter schon gesehen, daß es praktisch nicht möglich ist, eine Serie von regionalen Absatzkennzahlen zu berechnen, die für alle Konsumgüter gleichermaßen Gültigkeit hat. Dieser Satz gilt wegen der großen Unterschiede zwischen den verschiedenen Arten von Betrieben noch in weit stärkerem Maße für Produktionsgüter. Während es bei Konsumgütern noch möglich ist, regionale Absatzkennzahlen für ein bestimmtes Konsumgut aus den allgemeinen Reihen des Ifo-Instituts 1) oder

1) "Das regionale Marktpotential für Konsumgüter", im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e.V., München, Juni 1960.

der Gesellschaft für Konsumforschung e. V. 1) abzuleiten, besteht diese Möglichkeit bei Produktionsgütern nicht mehr. Der betriebliche Marktforscher muß bei Produktionsgütern jede einzelne Abnehmergruppe getrennt untersuchen und für jede Abnehmergruppe die regionale Verteilung der Nachfrage nach seinem Produktionsgut zu errechnen versuchen. Aus der Aggregation dieser für alle Abnehmergruppen aufgestellten Reihen von regionalen Absatzkennzahlen erhält er dann eine Reihe von Absatzkennzahlen für sein Produktionsgut. Bei der Unterteilung der Abnehmer nach Abnehmergruppen ist es grundsätzlich notwendig, die Abnehmer fachlich so weit zu unterteilen, bis man Gruppen mit einer ausreichend homogenen Struktur der Nachfrage nach Produktionsgütern erhält. Den Gang dieser Rechnung, die in Analogie zu der auf Seite 22 ff. beschriebenen Methode durchgeführt wird, sei kurz an folgendem fiktivem Beispiel skizziert:

Ein betrieblicher Marktforscher will für sein Absatzgebiet, das Bundesgebiet ohne Saarland, regionale Absatzkennzahlen für Radlader - eine bestimmte Art von Erdbewegungsmaschinen - errechnen. Zunächst stellt er fest, daß als Käufer zwei in sich homogene Abnehmergruppen in Frage kommen, nämlich das Straßenbaugewerbe und die Industrie der Steine und Erden, von denen im Jahre 1960 im Bundesgebiet ohne Saarland die erste Abnehmergruppe 5 000 und die zweite 1 500 Radlader gekauft haben. Die regionale Verteilung dieser Käufe sei unbekannt. Als nächstes wird anhand von statistischen Unterlagen der verschiedensten Art ermittelt, wie sich die Nachfrage der beiden Abnehmergruppen regional verteilt. Das Ergebnis könnte z. B. so aussehen:

- 1) "GfK-Kaufkraftkarte", Herausgeber: Gesellschaft für Konsumforschung e. V., Nürnberg, Verlag Moderne Industrie, München, jährlich.

REGIONALE VERTEILUNG DER PRODUKTIONSGÜTERNACHFRAGE
in vH der Bundesrepublik (ohne Saarland)

Land	Straßenbaugewerbe	Industrie der Steine und Erden
Schleswig-Holstein	3,7	3,2
Hamburg	4,5	1,1
Niedersachsen	11,2	12,2
Bremen	1,5	1,1
Nordrhein-Westfalen	33,9	25,5
Hessen	8,8	9,8
Rheinland-Pfalz	5,5	13,3
Baden-Württemberg	15,0	13,5
Bayern	15,9	20,3
Bundesgebiet ohne Saarland	100,0	100,0

Im Anschluß daran muß überprüft werden, ob die Annahme zulässig ist, daß die Radlader-Nachfrage innerhalb jeder Abnehmergruppe proportional zur allgemeinen Produktionsgüternachfrage verläuft, ob die regionale Verteilung der Produktionsgüternachfrage in etwa im Zeitverlauf konstant ist, und ob das Nachfrageverhältnis nach Radladern zwischen den beiden Abnehmergruppen von 5 000 : 1 500 auch für andere Jahre als 1960 als repräsentativ gelten kann. Können diese Fragen bejaht werden, dann kann man die regionalen Absatzkennzahlen für Radlader ohne weiteres errechnen:

DIE REGIONALE VERTEILUNG DER NACHFRAGE NACH RADLADERN

Land	Radlader an den Straßenbau, 1960 Stück	Radlader an Steine und Erden, 1960 Stück	Radlader- absatz, 1960 Stück	Regionale Ab- satzkennzahlen für Radlader in vH des Bundesgebietes ohne Saar
Schleswig- Holstein	185	48	233	4
Hamburg	225	17	242	4
Niedersachsen	560	183	743	11
Bremen	75	17	92	1
Nordrhein- Westfalen	1 695	380	2 075	32
Hessen	440	147	587	9
Rheinland-Pfalz	275	200	475	7
Baden- Württemberg	750	203	953	15
Bayern	795	305	1 100	17
Bundesgebiet ohne Saarland	5 000	1 500	6 500	100

Die regionalen Absatzkennzahlen in der letzten Spalte entstehen durch Umrechnung der vorletzten Spalte in vH-Zahlen (6 500 Radlader = 100 vH). Durch diese Rechenoperation, die allerdings nur unter den im vorigen Absatz genannten Bedingungen uneingeschränkt zulässig ist, werden aus den errechneten regionalen Absatzstückzahlen des Jahres 1960 Kennzahlen, die vom realisierten Absatz von 6 500 Stück im Jahr 1960 abstrahiert und deshalb - mit den allen regionalen Absatzkennzahlen anhaftenden Einschränkungen - auch für andere Jahre anwendbar sind.

Der oben geschilderte Rechengang, der aus der Aggregation regionaler Absatzkennzahlen für mehrere in ihrer Nachfragestruktur homogene Abnehmergruppen besteht, muß allerdings nicht in allen Fällen durchgeführt werden, nämlich dann nicht, wenn:

- das zu untersuchende Produktionsgut nur eine homogene Abnehmergruppe hat. Dieser Fall ist bei manchen hochspezialisierten Maschinen (Karosseriepressen für die Kraftfahrzeugindustrie) und bei manchen Rohstoffen und Halbfabrikaten (Rohkautschuk für die Gummiindustrie, bestimmte Perlongarne für die Strumpfindustrie) gegeben.
- für das zu untersuchende Produktionsgut eine originäre regionale Absatzstatistik vorliegt, die sich allerdings von der firmeneigenen Absatzstatistik, der sie ja bei der Absatzkontrolle gegenübergestellt werden soll, unterscheiden muß. Eine solche originäre regionale Absatzstatistik existiert z.B. für Lastkraftwagen 1) . Ganz ähnlich liegt der Fall, wenn eine originäre regionale Statistik über das für das zu untersuchende Produktionsgut bedarfsbildende Datum vorliegt. So könnte man beispielsweise zur regionalen Absatzgestaltung und -kontrolle von Lkw-Fahrtschreibern Statistiken über die regionale Verteilung des Lkw-Bestandes verwenden 2) .
- wenn für das zu untersuchende Produktionsgut regionale Absatzkennzahlen durch hilfsweise Verwendung von Statistiken über ähnliche Daten geschätzt werden. Man wird dann die Berechnungen mit Hilfe einer Formel vornehmen, die der auf Seite 23 aufgeführten im Aufbau ähnlich ist.

Zu diesen drei Ausnahmefällen, in denen der auf Seite 28 ff. geschilderte Rechengang nicht verwendet werden muß, ist folgendes zu bemerken:

- die ersten zwei Ausnahmen stellen Spezialfälle dar, bei denen ein großer Teil der Problematik regionaler Absatzkennzahlen für Produktionsgüter entfällt. Neue Probleme tauchen aber in diesen Spezialfällen nicht auf, so daß

 1) Siehe z.B.: "Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft", 24. Folge, 1960, p. 139, herausgegeben vom Verband der Automobilindustrie e.V., Frankfurt/Main.

2) Siehe z.B.: "Neuzulassungen, Besitzumschreibungen, Löschungen von Kraftfahrzeugen und Kraftfahrzeuganhängern im Jahre 1960", Herausgeber: Kraftfahrt-Bundesamt, Bad Godesberg 1961

wir sie im Rahmen dieser Arbeit außer Acht lassen können 1).

die letzte dieser Ausnahmen ist eine Berechnungsmethode, die einer wissenschaftlichen Nachprüfung nicht standhält, und die daher im Rahmen dieser Arbeit nicht genauer behandelt werden muß. Die Gründe für dieses Urteil sind bei der Besprechung der "Kaufkraft-Kennziffern" der Gesellschaft für Konsumforschung e.V. auf S. 23 f. aufgeführt.

Aus der großen Vielfalt der Betriebe und der sich daraus ergebenden Mannigfaltigkeit ihrer Produktionsgüternachfrage folgt, wie wir gesehen haben, daß für fast jedes Produktionsgut die Berechnung einer spezifischen Reihe von Absatzkennzahlen erforderlich ist, die sich ihrerseits wieder aus mehreren Reihen von Absatzkennzahlen - für jede Abnehmergruppe eine - zusammensetzen muß.

Aber regionale Absatzkennzahlen für Produktionsgüter unterscheiden sich auch noch in anderer Hinsicht von denen für Konsumgüter. Da ist zunächst einmal die Tatsache bemerkenswert, daß Betriebe ganz andere Größenordnungen erreichen als private Haushalte. Betriebe, wie wir sie definiert haben 2), sind manchmal so groß, daß sie sich innerhalb des zu betrachtenden Gesamtgebietes kaum eindeutig einer bestimmten Teilregion zuordnen lassen. Das ist z.B. häufig der Fall bei Banken (Deutsche Bank AG), Einzelhandelsbetrieben (Tengelmann) und industriellen Großfirmen (Siemens & Halske AG), die manchmal eine sehr große Zahl örtlicher Betriebseinheiten 3) umfassen. In diesen Fällen ist es oft unklar, welchem Teilgebiet die Produktionsgüternachfrage zugeordnet werden soll, z.B. dem Firmensitz, dem Ort, an dem die Produktionsgüter tatsächlich zum Einsatz kommen, oder dem Sitz des Einkaufsbüros, der nur bei zentralisiertem Einkauf in der Regel mit dem Firmensitz identisch ist. Weiterhin ist bei sehr vielen Großfirmen, aber auch bei kleinen und mittleren Betrieben, besonders im industriellen Bereich oft unklar, welcher Abnehmergruppe sie zugeordnet werden sollen. Gehört z.B. die Henschel AG in Kassel zum Maschinenbau (Lokomotiven) oder zum Fahrzeugbau (Lastkraftwagen)? Die amtli-

- 1) Für diese Spezialfälle gilt, was bei der Behandlung der regionalen Absatzkennzahlen für Konsumgüter auf Seite 20 ff. zur Verwendung originärer Statistiken über das bedarfsbildende Datum ausgeführt wurde.
- 2) Siehe p. 26 f.
- 3) Betriebe im statistischen Sinn. Sie werden wie folgt definiert: "Erfasste örtliche Einheiten, soweit sie als selbständig produzierende Einheiten anzusehen sind." (Die Industrie der Bundesrepublik Deutschland", herausgegeben vom Statistischen Bundesamt, Reihe 1, Jahrgang 1958, Jahresheft, p. 4, Stuttgart und Mainz).

che Statistik versucht dieses Problem zu lösen, indem sie die Industriebeschäftigten einmal nach hauptbeteiligten 1) Industriegruppen und -zweigen und zum anderen nach beteiligten 2) Industriegruppen und -zweigen unterteilt 3).

In anderen Fällen fallen große Teile einer Abnehmergruppe von Produktionsgütern als Nachfrager nach den Produkten einer bestimmten Firma praktisch aus. Das kann der Fall sein, wenn z.B. ein Betrieb einen Teil der benötigten Investitionsgüter selbst herstellt, obwohl sie nicht zum normalen Produktionsprogramm des Betriebes zählen 4), wenn ein Betrieb sich in vertikaler Konzentration Zulieferbetriebe angegliedert hat, wenn ein Betrieb aufgrund seiner Konzernzugehörigkeit, aufgrund von langjährigen Geschäftsbeziehungen oder weil er seine Ausrüstung einheitlich auf ein Fabrikat beschränken will, in der Wahl seines Lieferanten nicht frei ist. Immer, wenn es darum geht, regionale Absatzkennzahlen für realistische Absatzvorgaben aufzustellen, müssen diese Faktoren berücksichtigt werden, nicht dagegen, wenn sie zur Feststellung der regionalen Marktanteile benutzt werden sollen.

Eine weitere Schwierigkeit, die sich bei der Berechnung und Anwendung von regionalen Absatzkennzahlen für Produktionsgüter bemerkbar macht, ist die oft sehr kleine Zahl der Betriebe in einer Abnehmergruppe. So umfaßt beispielsweise die eisenschaffende Industrie, eine der bedeutendsten Industriegruppen, im Bundesgebiet einschließlich Saarland nur 140 örtliche Betriebseinheiten 5), von denen allein 106 auf Nordrhein-Westfalen entfallen. Auch innerhalb Nordrhein-Westfalens konzentriert sich die eisenschaffende Industrie in den beiden Regierungsbezirken Düsseldorf und Arnsberg und erreicht in keinem anderen Regierungsbezirk Nordrhein-Westfalens und auch in keinem anderen Bundesland eine zweistellige Zahl von örtlichen Betriebseinheiten. In allen diesen Fällen ist es sehr schwierig, sinnvoll regionale Absatzkennzahlen aufgrund von stati-

-
- 1) Hauptbeteiligt: alle Beschäftigten der Henschel AG gehören zum Fahrzeugbau, der überwiegenden Industriegruppe.
 - 2) Beteiligt: die Beschäftigten der Henschel AG werden auf die Industriegruppen Maschinenbau und Fahrzeugbau aufgeteilt.
 - 3) "Die Industrie der Bundesrepublik Deutschland", Reihe 1, Jahrgang 1958, Jahresheft, herausgegeben vom Statistischen Bundesamt, p. 6 ff., Stuttgart und Mainz 1959.
 - 4) Dieser Fall ist nach Ergebnissen des Ifo-Investitionstests nur beim Maschinenbau von praktischer Bedeutung.
 - 5) "Die Industrie der Bundesrepublik Deutschland", Reihe 4, Heft 21, p. 162, herausgegeben vom Statistischen Bundesamt, Stuttgart und Mainz 1959.

stischen Berechnungen über das Nachfragepotential aufzustellen. Sobald das Gesetz der großen Zahl, das allein einer statistischen Prognose den nötigen Genauigkeitsgrad verleihen kann, nicht mehr erfüllt ist, sind Schätzungen des Nachfragepotentials nur auf nichtstatistischem Wege möglich, indem man beispielsweise jeden potentiellen Nachfrager jedes Jahr erneut nach seinen Produktions- und Investitionsplänen befragt.

Die in der Regel weit geringere Zahl der Abnehmer eines Produktionsgutes verglichen mit der Zahl der Abnehmer eines Konsumgutes ist auch der Grund dafür, daß man von regionalen Absatzkennzahlen für Produktionsgüter nicht dieselbe Genauigkeit verlangen kann wie von regionalen Absatzkennzahlen für Konsumgüter. Bei regionalen Absatzkennzahlen für Produktionsgüter können leicht durch unkontrollierbare und betriebsindividuelle Faktoren Ungenauigkeiten **verursacht** werden, die nicht in gleichem Umfang wie bei regionalen Absatzkennzahlen für Konsumgüter durch das Gesetz der großen Zahl wieder ausgeglichen werden.

Eine weitere Besonderheit der regionalen Absatzkennzahlen für Produktionsgüter liegt darin, daß die Abnehmer oft stark unterschiedliche Betriebsgrößen aufweisen. In manchen Branchen - so etwa in der Automobilindustrie - beeinflussen wenige Großbetriebe das Gesamtbild der Produktionsgüternachfrage so stark, daß die errechneten Durchschnittswerte in keiner Weise auch für die kleineren Betriebe typisch sein müssen.

a) Die Besonderheiten regionaler Absatzkennzahlen für betriebliche Verbrauchsgüter

Betriebliche Verbrauchsgüter zeichnen sich besonders dadurch aus, daß der Bedarf der Betriebe an diesen Gütern mit der betrieblichen Tätigkeit, der diese Güter dienen, **parallel** läuft. Soweit es sich um Güter handelt, die in der Fertigung Verwendung finden, steht ihr Verbrauch in direktem Zusammenhang mit der Produktion. Das gilt besonders für Rohstoffe, Halbwaren, Zulieferteile, Hilfs- und Betriebsstoffe. Bei Büromaterial und ähnlichem Bedarf ist dagegen eher eine Abhängigkeit von schwerer faßbaren Daten wie der allgemeinen Geschäftstätigkeit gegeben, die sich aber auch durch Produktion, Umsatz, Beschäftigtenzahlen sowie u. U. durch Steuerstatistiken befriedigend ausdrücken lassen.

Im Gegensatz zum Investitionsgüterbedarf ist der Bedarf an betrieblichen Verbrauchsgütern zwingend und unaufschiebbar, wenn die betriebliche Tätigkeit, der diese Verbrauchsgüter dienen, nicht unterbrochen werden soll, denn die betrieblichen Verbrauchsgüter gehen bei ihrer Nutzung endgültig in das Erzeugnis, für dessen Herstellung sie bestimmt sind, ein.

Die aus dem betrieblichen Bedarf an Verbrauchsgütern resultierenden Einkaufsakte weisen zwar nicht dieselbe zwangsläufige Parallelität zum Produktionsprozeß auf, sie stehen aber doch mit diesem in einem engen Zusammenhang, der sich aus dem Vergleich der Kostenersparnisse bei einem vorzeitigen bzw. Großeinkauf mit den Mehrkosten für Lagerung und Finanzierung der nicht sogleich benötigten Menge betrieblicher Verbrauchsgüter ergibt. Durch diese Kostenüberlegungen sind die Einkäufe betrieblicher Verbrauchsgüter jedoch immer noch so eng an den betrieblichen Bedarf und an die Produktion gebunden, daß mit Ausnahme der Fälle, in denen die Erwartung stark schwankender Preise auf den Beschaffungsmärkten eine zeitweilig sehr umfangreiche Lagerhaltung rechtfertigen können, schon in relativ kurzen Zeiträumen praktisch eine Parallelität zwischen Produktion und Einkauf zu beobachten ist.

Ob man bei der Berechnung regionaler Absatzkennzahlen für ein bestimmtes Produktionsgut eine Parallelität im Zeitablauf zwischen den Einkäufen der Nachfrager und derjenigen betrieblichen Tätigkeit, der dieses Produktionsgut dient, annehmen darf, hängt also von den für die Kosten der Lagerhaltung bestimmten Größen und von der Länge der Periode ab, auf die diese regionalen Absatzkennzahlen angewendet werden sollen. Will man also z.B. regionale Absatzkennzahlen für ein landwirtschaftliches Rohmaterial berechnen, bei dem sich die Einkäufe auf die Zeit nach der Ernte konzentrieren, so muß man entweder eine Saisonnormale für die Einkäufe dieses Rohmaterials in die Rechnung einbeziehen, oder man kann die Absatzkennzahlen nur auf eine Periode von mindestens einem Jahr anwenden, da erst bei Betrachtung eines ganzen Jahres die Parallelität zwischen betrieblicher Tätigkeit und Einkäufen gesichert erscheint. Ähnliche Überlegungen gelten für Rohprodukte wie z.B. Buntmetalle, deren Einkaufshäufigkeit konjunkturellen Schwankungen unterliegt.

Bei vielen betrieblichen Verbrauchsgütern macht die Aufstellung solcher regionaler Absatzkennzahlen, die für die Planung und Kontrolle des eigenen Verkaufs dienen sollen, große Schwierigkeiten. Wegen der häufig üblichen langfristigen Lieferverträge und der engen Geschäftsverbindungen zwischen den Betrieben und den auf diese Betriebe oft spezialisierten Zulieferern läßt sich oft schwer feststellen, ob und wie stark und wie schnell sich der eigene Marktanteil im Gesamtgebiet und in den Teilregionen ausweiten läßt.

b) Die Besonderheiten regionaler Absatzkennzahlen für Investitionsgüter

Mit Hilfe von Investitionsgütern kann ein Betrieb entweder Ersatz- oder Nettoinvestitionen vornehmen. Diese Unterscheidung ist zwar rein theoretischer Natur, denn meist sieht man es einem Investitionsgut nicht an, ob es für die eine

oder die andere Investitionsart bestimmt ist. Auch läßt sich ein Investitionsakt in der Praxis selten eindeutig einer Investitionsart zuordnen. Dies gilt besonders für den Ersatz alter Anlagen durch neue, die meist eine größere Produktivität besitzen und insoweit als Nettoinvestition zu betrachten sind. Reine Nettoinvestitionen, wie z. B. die Errichtung eines neuen Zweigbetriebes ohne Veränderungen an den bestehenden Anlagen, kommen demgegenüber häufiger vor.

Bei der Berechnung von regionalen Absatzkennzahlen für Investitionsgüter kann man die regionale Zuordnung der Investitionsgüternachfrage in der Regel nur mit Hilfe von Angaben über die regionale Verteilung der bestehenden Betriebe vornehmen. Die bestehenden Betriebe und ihre Größe bestimmen aber unmittelbar nur die Nachfrage nach Investitionsgütern für Ersatzinvestitionen, sofern wir den Fall der Desinvestition außer Betracht lassen. Der Umfang der Investitionsgüternachfrage für Nettoinvestitionen eines Betriebes ist dagegen nicht in erster Linie von der Größe dieses Betriebes, sondern von den langfristigen Erwartungen des Unternehmers abhängig. In gleicher Weise kann die regionale Zuordnung der Investitionsgüternachfrage für Nettoinvestitionen nicht immer dort erfolgen, wo die bestehenden Betriebe ihren Sitz haben. Das gilt besonders für die vielbesprochene Gründung von Zweigwerken in industriearmen Gebieten, für die Gründung selbständiger neuer Firmen oder Tochtergesellschaften.

Ein weiteres Merkmal der Investitionsgüternachfrage ist ihre Diskontinuität, die bei Nettoinvestitionen vorwiegend wirtschaftliche, bei Ersatzinvestitionen vorwiegend technologische Gründe hat. Diese Diskontinuität ist selbst bei großen und größten Betrieben, bei denen innerbetrieblich viele Möglichkeiten zum Ausgleich bestehen, außerordentlich stark. Als Beweis die Investitionszahlen des zweitgrößten deutschen Automobilherstellers:

Anlageninvestitionen der Adam Opel AG, Rüsselsheim⁺⁾

Jahr	Anlageninvestitionen in 1 000 DM
1951	38 506
1952	74 330
1953	89 559
1954	76 486
1955	120 458
1956	173 903
1957	110 031
1958	84 493
1959	150 146
+)Quelle: Jährliche Geschäftsberichte der Adam Opel AG, Rüsselsheim.	

In dieser Hinsicht gleicht das Investitionsverhalten der Betriebe ganz dem Verhalten der privaten Haushalte bei Anschaffungen von langlebigen Konsumgütern, die ja auch nicht laufend erfolgen können. Bei den Haushalten fällt dieses Problem jedoch nicht so stark ins Gewicht, da selbst in der kleinsten praktisch verwendbaren Teilregion genügend private Haushalte ansässig sind, um diese Diskontinuität nach dem Gesetz der großen Zahl bei der Betrachtung eines genügend langen Zeitraums - etwa eines Jahres - auszugleichen.

Aus der Tatsache, daß die Nachfrage nach Investitionsgütern im Konjunkturverlauf stark schwankt, ergeben sich weitere Schwierigkeiten für die Berechnung regionaler Absatzkennzahlen. Zunächst machen sich Schwierigkeiten bemerkbar, wenn es darum geht, das Verhältnis der Investitionsgüternachfrage zweier Abnehmergruppen festzustellen. Dieses Verhältnis darf nämlich nur dann als repräsentativ angenommen werden, wenn während des Beobachtungszeitraums beide Abnehmergruppen die gleichen Stadien des Konjunkturzyklus durchlaufen haben.

Nach amerikanischen Forschungsergebnissen hat es den Anschein, als ob auch die einzelnen Teilregionen einer Volkswirtschaft unterschiedliche Konjunkturzyklen durchliefen ¹⁾. Jedoch muß man diese Ergebnisse mit dem Argument in Frage stellen, ob diese beobachteten Regionalkonjunkturen nicht Ausfluß des unterschiedlichen Verlaufs von Branchenkonjunkturen sind, so daß eine Region ein Konjunkturtief mitmacht, wenn sich der dort vorherrschende Wirtschaftszweig in einer konjunkturellen Flaute befindet. Auch Boustedt und Ranz halten die Existenz von bedeutenderen selbständigen Regionalkonjunkturen für unwahrscheinlich: "Man kann aber immerhin sagen, daß die Vermutung grundsätzlich gegen anhaltende eigenständige konjunkturelle Schwankungen in Teilen einer Volkswirtschaft spricht, wo es sich um technisch hochentwickelte Volkswirtschaften mit nicht zu großer räumlicher Ausdehnung handelt. Die allgemeine Interdependenz der Teilräume ist bei guter Verkehrserschließung so stark, daß Gegenbewegungen - jedenfalls anhaltende Gegenbewegungen - unwahrscheinlich erscheinen." ²⁾

1) O. Boustedt und H. Ranz: "Regionale Struktur- und Wirtschaftsforschung", p. 151 ff., Bremen-Horn 1957.

2) O. Boustedt und H. Ranz: "Regionale Struktur- und Wirtschaftsforschung", p. 149, Bremen-Horn 1957.

C. DIE ERMITTLUNG DER REGIONALEN ABSATZKENNZAHLEN FÜR PRODUKTIONSGÜTER

Unter dieser Überschrift sollen die einzelnen Schritte erörtert werden, die zur Ermittlung von regionalen Absatzkennzahlen für Produktionsgüter gemacht werden müssen. Bei der großen Vielfalt des Produktionsgütermarktes und den unterschiedlichen Zwecken, denen die regionalen Absatzkennzahlen dienen können, gibt es bei jedem Schritt verschiedene zulässige Möglichkeiten, die auftauchenden Probleme zu lösen. Aus diesem Grunde kann die vorliegende Arbeit dem betrieblichen Marktforscher kein Patentrezept zur Ermittlung regionaler Absatzkennzahlen in die Hand geben. Man kann nur die Vorteile und Nachteile der verschiedenen möglichen Berechnungsmethoden - besonders im Hinblick auf die Aussagekraft der daraus entstehenden Absatzkennzahlen - diskutieren und muß es dann dem betrieblichen Marktforscher überlassen, sich für die für seine Zwecke günstigste Methode zu entscheiden.

I. Die Bestimmung des Absatzgebietes

Bei der Bestimmung des Absatzgebietes, für das regionale Absatzkennzahlen ermittelt werden sollen, tauchen zwei ganz verschiedene Problemkreise auf. Der erste dieser Problemkreise entsteht aus der Frage: "Wie soll das Gesamtgebiet, für das regionale Absatzkennzahlen zu ermitteln sind, abgegrenzt werden?" Der zweite läßt sich durch die Frage umreißen: "In welche Teilgebiete als kleinste regionale Bausteine der Absatzkennzahlen soll das Gesamtgebiet aufgespalten werden?"

a) Bestimmung des Gesamtgebietes

Vom Standpunkt des betrieblichen Marktforschers aus läßt sich die Frage nach dem Umfang des Gesamtgebietes leicht beantworten. Für ihn wäre es am angenehmsten, wenn das Gesamtgebiet jeweils das gesamte bestehende oder in Aussicht genommene Absatzgebiet seines Produktionsgutes umfassen würde. Leider läßt sich dieser Wunsch jedoch nicht immer erfüllen, wenn die regionalen Absatzkennzahlen ihre volle Aussagekraft behalten sollen. Bei der Berechnung von regionalen Absatzkennzahlen lassen sich nämlich nur diejenigen Einflüsse auf die Produktionsgüternachfrage eines Betriebes berücksichtigen, die zahlenmäßig erfaßbar sind, und in der Praxis sind das meist recht wenige. Für alle Faktoren, die entweder zahlenmäßig überhaupt nicht erfaßbar sind oder aus praktischen Gründen nicht erfaßt werden können, muß die Annahme gemacht werden, daß sie innerhalb des gesamten Untersuchungsgebietes gleichmäßig wirksam sind und damit vernachlässigt werden können.

Eucken 1) gibt einen guten Überblick über diejenigen Einflußfaktoren auf die Produktionsgüternachfrage, deren Berücksichtigung bei der Ermittlung regionaler Absatzkennzahlen die größten Schwierigkeiten bereitet, weil sie als außerwirtschaftliche Daten nicht unmittelbar in die Berechnung regionaler Absatzkennzahlen einbezogen werden können:

- Natur
- rechtliche und soziale Organisation
- Arbeit
- Bedürfnisse
- technisches Wissen

Ein Beispiel für den Einfluß der Natur auf die Produktionsgüternachfrage ist die Nachfrage nach Klimatisierungsanlagen, die in gemäßigeren Zonen schwächer als in tropischen ist. Die rechtliche und soziale Organisation beeinflussen z.B. die Nachfrage nach Abwasserreinigungsanlagen, sie bestimmen z.B. durch die Gestaltung der steuerlich zulässigen Abschreibungssätze das Investitionsgebar und machen Statistiken aus Gebieten unterschiedlicher Gesetzgebung über die amtliche Statistik unvergleichbar. Qualität und Preis des Produktionsfaktors Arbeit bestimmen das wirtschaftliche Optimum des Kapitaleinsatzes und wirken so auf die Produktionsgüternachfrage. Die Bedürfnisse der öffentlichen und privaten Haushalte bestimmen die Zusammensetzung der Nachfrage - indirekt auch nach Gütern höherer Ordnung - und beschleunigen und verlangsamen das Wachstum und damit die Produktionsgüternachfrage der verschiedenen Wirtschaftsbereiche. Das technische Wissen beeinflusst über die Wahl der Produktionsverfahren die Produktionsgüternachfrage.

Wegen dieser mannigfaltigen wirtschaftlichen Auswirkungsmöglichkeiten der außerwirtschaftlichen Daten auf die Produktionsgüternachfrage und ihre regionale Verteilung darf man diese Daten bei der Ermittlung regionaler Absatzkennzahlen jedoch keineswegs völlig unberücksichtigt lassen. Ihre Berücksichtigung kann grundsätzlich auf zweierlei Weisen erfolgen; entweder versucht man, die Unterschiedlichkeit der außerwirtschaftlichen Daten in den einzelnen Teilgebieten durch die Berücksichtigung ihrer wirtschaftlichen Auswirkungen bei der Berechnung der regionalen Absatzkennzahlen zu erfassen, oder man weist nach, daß die Unterschiedlichkeit der außerwirtschaftlichen Daten in den einzelnen Teilgebieten so geringe Auswirkungen auf die Nachfrage nach dem zu untersuchenden Produktionsgut hat, daß man auf die ausdrückliche Einbeziehung die-

1) W. Eucken: "Die Grundlagen der Nationalökonomie", p. 243 ff., 5. Auflage, Bad Godesberg 1947.

ser Auswirkungen in die Berechnungsmethode der regionalen Absatzkennzahlen verzichten kann.

So wäre z. B. die Berücksichtigung des außerwirtschaftlichen Datums "Natur" bei der Berechnung regionaler Absatzkennzahlen für Ackerschlepper mindestens teilweise möglich, indem man neben der Größe der landwirtschaftlichen Nutzfläche in den Teilgebieten, die als wichtigster Bestimmungsfaktor des regionalen Absatzpotentials für Ackerschlepper angesehen werden könnte, auch die regional unterschiedliche Art und Höhe der Hektarerträge zur Ermittlung dieser regionalen Absatzkennzahlen heranziehen würde.

Wenn dagegen der Einfluß außerwirtschaftlicher Daten auf das regionale Absatzpotential für ein bestimmtes Produktionsgut vernachlässigt werden soll, so müssen in den einzelnen Teilgebieten folgende Bedingungen erfüllt sein:

- die klimatischen und geologischen Verhältnisse dürfen nicht zu stark voneinander abweichen, besonders wenn die Nachfrage nach dem zu untersuchenden Produktionsgut sehr stark von diesen Verhältnissen abhängt (z. B. landwirtschaftliche Maschinen, Dünger, Heizmaterial)
- die rechtliche und soziale Organisation, insbesondere Wirtschafts- und Währungspolitik, Zölle, Steuergesetze müssen einheitlich sein. Das ist besonders wichtig bei Produktionsgütern, deren Absatz durch Steuergesetze beeinflusst wird ("geringwertige Wirtschaftsgüter des Anlagevermögens") oder z. B. bei dem Absatz an Wirtschaftsgruppen, die den Vorzug von Schutzzöllen genießen
- der Ausbildungsstand der Arbeitskräfte darf nicht zu stark differieren. Das gilt insbesondere für schwer zu bedienende komplizierte Anlagen und Geräte wie z. B. Buchungsautomaten. Auf die Bedeutung ähnlicher Lohn- und Gehaltssätze im ganzen Gesamtgebiet für die Zusammensetzung des Inputs und damit auch der Produktionsgüternachfrage ist schon hingewiesen worden. Sie ist besonders groß bei der Ermittlung regionaler Absatzkennzahlen für hochautomatisierte Maschinen und Anlagen.
- Die Wachstumsaussichten einer Abnehmergruppe müssen im ganzen Untersuchungsgebiet auf kurze und lange Sicht

etwa gleich sein. Das gilt besonders für Investitionsgüter, da die Nachfrage nach Gütern für Nettoinvestitionen sonst von Teilgebiet zu Teilgebiet stark schwankt

- Informationen über technische Neuerungen und die wirtschaftliche Notwendigkeit ihrer Einführung müssen in allen Teilgebieten gleichermaßen gegeben sein, da sonst die Nachfrage nach Investitionsgütern für Rationalisierungsinvestitionen stark schwanken kann.

Zusammengenommen bedeuten diese Anforderungen, daß der Einfluß außerwirtschaftlicher Daten auf das regionale Absatzpotential eines Produktionsgutes nur dann vernachlässigt werden kann, wenn das Gesamtgebiet innerhalb eines einheitlichen klimatisch-geographischen Gebietes, innerhalb eines Gebietes gleicher Währungs-, Zoll- und Wirtschaftspolitik und innerhalb eines Gebietes gleicher Produktionstechnik, gleichen Wirtschaftswachstums, gleicher Konjunktur und gleicher statistischer Organisation liegt.

Stellt sich jedoch heraus, daß eines der aufgeführten außerwirtschaftlichen Daten einen bedeutenden Einfluß auf das regionale Absatzpotential eines bestimmten Produktionsgutes besitzt, ohne jedoch in seiner regional unterschiedlichen Auswirkung erfaßbar zu sein, so müssen die Versuche zur Aufstellung brauchbarer regionaler Absatzkennzahlen auf jeden Fall scheitern, da eine genügende Genauigkeit dieser Kennzahlen nur unter Berücksichtigung aller relevanten Einflußfaktoren der Produktionsgüternachfrage erreichbar ist.

Die politischen Entwicklungen der letzten Jahre machen es jedoch wahrscheinlich, daß in absehbarer Zukunft aus den Ländern Westeuropas ein einheitlicher Wirtschaftsraum im Rahmen der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft entsteht. Für diesen wirtschaftlichen Großraum wird die Behauptung von Boustedt und Ranz wohl keine Gültigkeit mehr besitzen: "Ergänzend ist festzustellen, daß der Volkswirtschaft durch die normative Kraft der politischen Grenzen ein fester Rahmen gezogen ist, der das Wirtschaftsgebiet umfaßt." 1)

Die Entwicklung zur Großraumwirtschaft macht es also schon heute erforderlich, regionale Absatzkennzahlen zu berechnen, die ein größeres Gesamtgebiet als eine herkömmliche Volkswirtschaft umfassen. Die Problematik dieser Absatzkennzahlen für Großraumwirtschaften sollen in einem besonderen Abschnitt be-

1) O. Boustedt und H. Ranz: "Regionale Struktur- und Wirtschaftsforschung", p. 52, Bremen-Horn 1957.

handelt werden 1).

b) Bestimmung der Teilgebiete

Die Unterteilung einer Volkswirtschaft oder eines anderen Gesamtgebietes in Teilgebiete muß jeder Ermittlung von regionalen Absatzkennzahlen und jeder regionalen Absatzanalyse vorangehen. Die theoretisch wünschenswerte und die praktisch zweckmäßige Wahl dieser Teilgebiete war von jeher ein Hauptanliegen der regionalen Wirtschaftsforschung 2).

Für den betrieblichen Marktforscher ist das Problem zunächst einfach: er möchte seine regionalen Absatzkennzahlen möglichst nach den Verkaufsbezirken seines Betriebes gliedern. Dieser klaren Aufgabenstellung müssen sich die regionalen Absatzkennzahlen natürlich letztenendes anpassen, wenn sich dabei auch aus der andersartigen Einteilung der verwendeten Regionalstatistiken große Abgrenzungsschwierigkeiten ergeben können, und wenn man dabei auch - um den Aussagewert der regionalen Absatzkennzahlen zu erhalten - manchmal die regionalen Umsatzzahlen des Betriebes wenigstens zu Vergleichszwecken den Absatzkennzahlen anpassen muß.

Eine Aufgliederung des Gesamtgebietes nach Verkaufsbezirken kann natürlich zunächst nicht erfolgen, wenn die regionalen Absatzkennzahlen auch dazu dienen sollen, Lage, Zahl und Umfang der Verkaufsbezirke festzulegen. Aber selbst wenn die Verkaufsbezirke schon festliegen, sollte man regionale Absatzkennzahlen zunächst einmal für andere möglichst kleine Gebietseinheiten berechnen, um daraus zusätzliche Erkenntnisse über die Verteilung des Absatzpotentials innerhalb der Verkaufsbezirke zu erlangen. Als Regel kann man deshalb feststellen, daß regionale Absatzkennzahlen zunächst in der kleinstmöglichen räumlichen Gliederung, die das verfügbare regionalstatistische Material erlaubt, berechnet werden sollten, und daß die Umformung zu Verkaufsbezirken in einem zweiten Arbeitsgang möglichst durch Addition mehrerer kleinster Gebietseinheiten erfolgen sollte.

Nachdem wir so die Gliederung der regionalen Absatzkennzahlen nach Verkaufsbezirken einem späteren Arbeitsgang zugeordnet haben, können wir nun die Frage stellen, wie diese Gebietsgliederung unter dem Gesichtspunkt der -----

- 1) Siehe Abschnitt C VI: "Regionale Absatzkennzahlen für Produktionsgüter in Großraumwirtschaften".
- 2) Eine ausführliche Diskussion aller Arbeiten über dieses Problem findet sich bei O. Boustedt und H. Ranz: "Regionale Struktur- und Wirtschaftsforschung", p. 33-113, Bremen-Horn 1957; Literaturangaben ebenda, p. 205-215.

größtmöglichen Aussagekraft der entstehenden Absatzkennzahlen erfolgen soll.

Theoretisch kann die Aufteilung des Gesamtgebietes in Teilgebiete hauptsächlich nach zwei Ordnungsprinzipien erfolgen: man bildet entweder funktionale 1) oder homogene 2) Teilgebiete.

Funktionale Teilgebiete innerhalb einer Volkswirtschaft zeichnen sich dadurch aus, daß sie einen hohen Grad von Autarkie besitzen. Sie bestehen aus einer Mischung von Landwirtschaft, Handwerk, Industrie und Handel, die es ihnen ermöglicht, einen hohen Anteil des regionalen Volkseinkommens ohne Handelsbeziehungen mit anderen funktionalen Teilgebieten zu erwirtschaften. Dem entsprechend verlaufen die Grenzen eines funktionalen Gebietes an den Stellen geringsten Güterverkehrs. Funktionale Räume eignen sich schlecht als Teilgebiete für regionale Absatzkennzahlen für Produktionsgüter, da sie strukturell recht gleichartig sind und eine Mischung aus den verschiedenartigsten Betrieben darstellen. Zudem ist im Hinblick auf viele wichtige Produktionsgüter die Bundesrepublik als kleinste funktionale Raumeinheit zu betrachten. Das gilt z.B. für die Grundstoffe Steinkohle und Stahl, wo man das Ruhrgebiet als Haupterzeugungsgebiet mit dem gesamten Bundesgebiet als Hauptverarbeitungsgebiet zu einem einzigen funktionalen Raum zusammenfassen müßte.

Aus diesen Gründen sollte man bei der Ermittlung regionaler Absatzkennzahlen für Produktionsgüter nach Möglichkeit in sich homogene Räume zugrundelegen. "Homogene Räume werden durch die Gleichartigkeit oder Ähnlichkeit eines oder mehrerer Strukturmerkmale gekennzeichnet."³⁾ Für die regionalen Absatzkennzahlen bedeutet das, daß in einem Teilgebiet jeweils möglichst eine Abnehmergruppe vorherrschen sollte, und daß ein Teilgebiet nicht aus Gegenden mit starker und Gegenden mit schwacher Nachfrage nach dem zu untersuchenden Produktionsgut gemischt sein sollte. Als Beispiel kann man die Holzverarbeitende Industrie anführen, die z.B. einer der bedeutendsten Nachfrager nach Sperrholz und Spanplatten ist. Diese Industrie hat ihren Schwerpunkt im Regierungsbezirk Detmold, der 16 vH aller Beschäftigten dieser Industriegruppe im Bundesgebiet beherbergt, während sein Anteil an den gesamten Industriebeschäf-

-
- 1) O. Boustedt und H. Ranz: "Regionale Struktur- und Wirtschaftsforschung", p. 78 ff., Bremen-Horn 1957.
 - 2) O. Boustedt und H. Ranz: "Regionale Struktur- und Wirtschaftsforschung", p. 47 ff., Bremen-Horn 1957.
 - 3) O. Boustedt und H. Ranz: "Regionale Struktur- und Wirtschaftsforschung", p. 36, Bremen-Horn 1957.

tigten nur 3 vH beträgt 1). Man könnte deshalb versucht sein, Detmold als einen homogenen Raum in Bezug auf die Vorherrschaft der Holzverarbeitenden Industrie zu bezeichnen. Bei näherer Betrachtung erweist es sich aber, daß dieser Regierungsbezirk in zwei homogene Räume aufgeteilt werden muß, nämlich fünf Kreise mit 74 vH seiner in der Holzverarbeitenden Industrie Beschäftigten und 43 vH seiner Industriebeschäftigten und neun Kreise mit 26 vH seiner in der Holzverarbeitenden Industrie Beschäftigten gegenüber 57 vH seiner Industriebeschäftigten 2).

Nachdem wir nun gesehen haben, wie die Aufgliederung des Gesamtgebietes in Teilregionen theoretisch vorgenommen werden sollte, wollen wir nun die praktischen Möglichkeiten für eine solche Aufgliederung betrachten. Leider zeigt sich in der regionalen Marktforschungsarbeit bald, daß die Verwirklichung der theoretisch wünschenswerten Konzeption oft auf praktische Schwierigkeiten stößt. Bei der Aufstellung von regionalen Absatzkennzahlen müssen wir in fast allen Fällen auf die Teilräume der amtlichen Statistik zurückgreifen, denn der betriebliche Marktforscher hat in der Regel weder die Mittel noch die Zeit, um selbst eine Primärerhebung über die regionale Verteilung seiner Abnehmergruppen auf die von ihm gewünschten Gebietseinheiten (z. B. Vertreterbezirke oder homogene Räume) durchzuführen. Die amtliche Statistik aber muß sich bei der Wahl der von ihr verwendeten regionalen Einteilungsmerkmale aus praktischen Gründen stark beschränken. So schreibt der Präsident des Statistischen Bundesamtes: "Bei den Zusammenfassungen zu größeren Bezirken wird man aus praktischen Gründen die Verwaltungsbezirke stets berücksichtigen müssen. Eine Zusammenfassung nach "Naturräumen" 3) hat sich als nur beschränkt verwendbar erwiesen, und eine Zusammenfassung nach "Wirtschaftsräumen" scheitert daran, daß es wegen der Komplexität der wirtschaftlichen Vorgänge ein brauchbares einheitliches Kriterium für die Abgrenzung von zusammenhängenden größeren Wirtschaftsräumen nicht geben kann." 4) Das bedeutet, daß der Zug zu den Einteilungskriterien Gemeinde - Kreis - Regierungs- bzw. Verwaltungsbezirk -

- 1) Siehe "Die Industrie der Bundesrepublik Deutschland", Reihe 4, Heft 21, herausgegeben vom Statistischen Bundesamt, Stuttgart und Mainz 1959.
- 2) Siehe "Die Industrie der Bundesrepublik Deutschland", Reihe 4, Heft 21, herausgegeben vom Statistischen Bundesamt, Stuttgart und Mainz 1959.
- 3) die bei der Erfassung der agrarischen Produktionsgrundlagen erwogen wurde (Anm. d. Verf.).
- 4) G. Fürst: "Gedanken zur regionalen Gliederung in der Wirtschaftsstatistik", p. 187, in: Wirtschaft und Statistik, 7. Jahrgang, N.F., Heft 4, April 1955, herausgegeben vom Statistischen Bundesamt, Stuttgart und Mainz.

Bundesland - Bundesgebiet geht. Man kann nur hoffen, daß diese Vereinheitlichung bald auf alle Regionalstatistiken ausgedehnt wird, denn die bestehende Vielfalt erschwert die Verwendung vieler vom Erhebungsgegenstand gesehen auch für unsere Zwecke sehr interessanter Regionalstatistiken. Hierzu bemerkt Esenwein-Rothe: "Bekanntlich decken sich weder die politischen Grenzen von 557 kreisfreien Städten und Landkreisen mit den Bezirksgrenzen der 471 Finanzamtsbereiche oder aller Arbeitsamtsbezirke (200 Haupt- und Nebenstellen), noch die Gerichtsbezirke mit den Verwaltungs- und Regierungsbezirken, noch auch die Grenzen von Eisenbahndirektionen mit denen der Länder." 1)

Für den betrieblichen Marktforscher, der regionale Absatzkennzahlen für Produktionsgüter ermitteln will, ist die regionale Aufgliederung der amtlichen Statistiken in Kreise, Regierungsbezirke und Bundesländer durchaus zureichend. Da die Zahl der potentiellen Kunden bei den meisten Produktionsgütern geringer ist als bei den meisten Konsumgütern, entsprechen die Verkaufsbezirke eines Produktionsgüterproduzenten in den meisten Fällen in ihrer Grösse einem oder sogar mehreren Regierungsbezirken. Es ist daher fast immer möglich, einen Verkaufsbezirk als Summe mehrerer Stadt- und Landkreise auszudrücken. Allerdings ist häufig - wie wir noch sehen werden - die Berechnung regionaler Absatzkennzahlen auf Kreisbasis wenn nicht unmöglich, so doch mit großen Schwierigkeiten und Fehlern behaftet. In diesen Fällen kann man sich helfen, indem man entweder die regionalen Absatzkennzahlen auf Regierungsbezirkbasis aufbaut und die Umrechnung zu Verkaufsbezirken durch Addition und Subtraktion von Kreiszahlen vornimmt, oder indem man die Verkaufsbezirke auf Regierungsbezirke oder Zusammenfassungen mehrerer Regierungsbezirke umstellt. Wenn sich Kreiszahlen überhaupt nicht berechnen lassen, und wenn die Umformung der Verkaufsbezirke aus praktischen Gründen nicht möglich ist, dann kann man die Fakturen oder die Auftragseingänge, die den regionalen Absatzkennzahlen zu Vergleichszwecken gegenübergestellt werden sollen, auch nach Regierungsbezirken aufbereiten, was allerdings die Beurteilung der Absatz-erfolge in den einzelnen Verkaufsbezirken erschwert.

Das größte Hindernis für die Ermittlung regionaler Absatzkennzahlen für Produktionsgüter auf Kreisebene besteht in der Geheimhaltungspflicht der statistischen Ämter. Hierüber schreibt das Statistische Bundesamt in der Vorbemerkung zu einer für unsere Zwecke grundlegenden Regionalstatistik: "Mit dem vorliegenden Heft werden nach dem Stand von April 1958 erstmals Kreiszahlen in fachlicher Untergliederung veröffentlicht. Das Statistische Bundesamt hat sich hier-

1) I. Esenwein-Rothe: "Statistik als Methode der Raumforschung", p. 139, in: Allgemeines Statistisches Archiv, 39. Band, München 1955.

zu mit Rücksicht auf die häufige Nachfrage nach derartigen Zahlen entschlossen, obwohl die Zusammenstellung mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden war. Bei einer so differenzierten Untergliederung ergeben sich nämlich in großer Zahl Positionen, die mit Rücksicht auf die gesetzlichen Bestimmungen zur Wahrung des Betriebsgeheimnisses nicht veröffentlicht werden dürfen und die in dem vorliegenden Heft daher durch Punkte ersetzt werden mußten. Dabei mußten in sehr vielen Fällen auch Zahlenangaben unterlassen werden, deren Veröffentlichung an sich zulässig wäre, deren Bekanntgabe aber dem Benutzer die Berechnung geheimzuhaltender Positionen durch Differenzbildung gegenüber den mitgeteilten Summenzahlen ermöglicht hätte." 1)

Die erwähnten Geheimhaltungsvorschriften besagen, daß die statistischen Ämter keine Zahlenangaben veröffentlichen dürfen, die sich auf weniger als drei Betriebe beziehen. Leider zwingen diese Geheimhaltungsvorschriften gerade bei den Statistiken am häufigsten zu Auslassungen, die wegen ihrer tiefen fachlichen und regionalen Unterteilung für die Ermittlung regionaler Absatzkennzahlen für Produktionsgüter am wertvollsten sind. Hierzu bemerkt das Statistische Bundesamt: "Will man daher für die Veröffentlichung eine Systematik benutzen 2), die bei möglichst vielen Kreisen anwendbar ist, ohne daß betriebliche Einzelangaben sichtbar werden, so kann diese natürlich nur ziemlich grob sein, wodurch der Erkenntniswert des Materials sehr beeinträchtigt wird. Würde man dagegen für jeden Kreis, ohne Rücksicht auf die Vergleichbarkeit von Kreis zu Kreis, die Ergebnisse fachlich so fein gliedern, wie es die Geheimhaltungsbestimmungen im Einzelfall erlauben, so erhielte man zwar für die isolierte Betrachtung der einzelnen Kreise ein Maximum an zulässiger Erkenntnis; da die unter dem Gesichtspunkt der Geheimhaltung zulässige feinste Branchengliederung aber in fast jedem Kreis eine andere ist, wären die so zusammengestellten Ergebnisse von Kreis zu Kreis meist nicht vergleichbar." 3)

Wir dürfen uns aber durch die lästigen Auswirkungen der Geheimhaltungsvorschriften nicht entmutigen lassen, denn diese Vorschriften betreffen meistens nur diejenigen Kreise, in denen eine Abnehmergruppe sowieso nur schwach vertreten ist, und wenn wir genaue Zahlen für die Absatzschwerpunkte haben, dann ist die exakte regionale Verteilung des kleinen Restes des Absatzpotentials nicht mehr

-
- 1) "Die Industrie der Bundesrepublik Deutschland", herausgegeben vom Statistischen Bundesamt, Reihe 4, Heft 21, p. 3, "Die regionale Verteilung der Industriebetriebe nach Industriegruppen im April 1958, Betriebe und Beschäftigte in den kreisfreien Städten und Landkreisen", Stuttgart und Mainz 1959.
 - 2) Gemeint ist die Systematik der fachlichen Untergliederung (Anm. d. Verf.).
 - 3) "Die Industrie der Bundesrepublik Deutschland", herausgegeben vom Statistischen Bundesamt, Reihe 4, Heft 21, p. 3, Stuttgart und Mainz 1959.

entscheidend wichtig. Ein Beispiel aus dem Kennzahlenwerk des Ifo-Instituts beweist dies 1): das Investitionspotential der lederverarbeitenden Industrie in vH der Bundesrepublik ohne Saarland und West-Berlin ließ sich für immerhin drei der neun Bundesländer wegen der Geheimhaltungsvorschriften nicht exakt ermitteln. Dieses Manko fällt aber kaum ins Gewicht, da die sechs übrigen Bundesländer 99 vH des Investitionspotentials dieser Industriegruppe auf sich vereinigen.

Die Geheimhaltungsvorschriften fallen aber auch deshalb nicht so stark ins Gewicht, weil man die geheimgehaltenen Zahlenangaben mit Hilfe der bekannten Summen für die gröberen fachlichen Unterteilungen und für die grösseren Regionaleinheiten schätzen kann. Die Methodik dieser Schätzungen soll weiter unten noch genauer erläutert werden 2).

Zusammenfassend kann man jedoch festhalten, daß der betriebliche Marktforscher bei der Aufgliederung des Gesamtgebietes in Teilgebiete möglichst in Bezug auf sein Produktionsgut in sich homogene Raumeinheiten bildet und die Grenzen der Verkaufsbezirke denen der Kreise oder besser noch der Regierungsbezirke folgen lassen sollte.

Erweist sich diese wünschenswerte Abstimmung mit Regierungsbezirks- oder wenigstens Kreisgrenzen als nicht durchführbar, dann kann man auf die noch kleineren Gebietseinheiten der Gemeinden zurückgreifen, für die häufig auch statistische Unterlagen vorliegen 3). Wenn man bei der Berechnung der regionalen Absatzkennzahlen für Produktionsgüter aber auf so kleine Gebietseinheiten zurückgreifen muß, dann gestattet das erhältliche statistische Material meist keine tiefgehende Branchengliederung mehr oder aber die statistischen Ämter müssen viele Positionen wegen ihrer zu geringen Besetzung gemäß ihren gesetzlichen Vorschriften geheimhalten.

Will man die Grenzen der Teilgebiete aber quer durch Gemeinden laufen lassen oder liefern die verfügbaren Statistiken schon auf Gemeindeebene keine Unterlagen mehr, dann ist der regionale Marktforscher entweder auf die Analyse

-
- 1) "Das regionale Marktpotential für industrielle Investitionsgüter", p. 85, im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e.V., München 1960.
 - 2) Siehe unten pp. 73 ff.
 - 3) Siehe z.B. "Die Industrie der Bundesrepublik Deutschland", Reihe 4, Heft 25, "Verteilung der Industrie auf die Gemeinden im September 1958", herausgegeben von Statistischen Bundesamt, Wiesbaden, W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart und Mainz 1960.

von Adreßbüchern oder auf eigene Erhebungen zumindest in den Gebieten zwischen Verwaltungsgrenzen und Teilgebietsgrenzen angewiesen.

II. Die Bestimmung des Absatzobjektes

In den Ausführungen zu dem Wesen der regionalen Absatzkennzahlen für Konsumgüter wurde schon darauf hingewiesen, daß regionale Absatzkennzahlen immer nur für ein bestimmtes Gut oder für ein bestimmtes Güterbündel gültig sein können 1). Aus diesem Grund muß man sich vor der Ermittlung einer Serie von regionalen Absatzkennzahlen darüber klar werden, für welches Gut oder Güterbündel sie gelten soll.

Diese Forderung wird am besten verwirklicht, wenn man klar festlegt, welches Absatzpotential in absoluten Zahlen durch die Kennzahl für das gesamte Untersuchungsgebiet repräsentiert wird. In der Broschüre "Das regionale Marktpotential für Konsumgüter" genügt das Ifo-Institut dieser Forderung: "Die 10 000 Kaufkrafteneinheiten repräsentieren ein verfügbares Einkommen der privaten Haushalte in Höhe von 147,2 Milliarden DM." 2) Auch die Absatzkennzahlen für industrielle Investitionsgüter des Ifo-Instituts erfüllen diese Anforderung. Das Ifo-Institut schreibt: "Die Kennzahlen stellen somit ein Investitionspotential dar, das aus dem Drei-Jahres-Durchschnitt der tatsächlich erfolgten Investitionen gewonnen... worden ist." 3) Dieser Satz wird ergänzt durch die Angaben in Tabelle 1 4) dieses Werkes, welche den Betrag von 12,4 Milliarden DM, den die Industrie nach der Definition der amtlichen Statistik im Bundesgebiet ohne Saarland und West-Berlin im Durchschnitt der drei Jahre 1956 bis 1958 investiert hat, zur Grundlage der Kennzahlen macht.

Welche Möglichkeiten gibt es nun, um das Gut oder die Güter, für die die regionalen Absatzkennzahlen Gültigkeit haben sollen, abzugrenzen? Zunächst einmal besteht die Möglichkeit der technologischen Abgrenzung. Diese engste Art der Abgrenzung liegt z. B. vor, wenn man eine Reihe von regionalen Absatzkennzahlen errechnet, die für Kugellager Gültigkeit hat. Bei einer solchen Kennzah-

1) Siehe p. 13 ff.

2) "Das regionale Marktpotential für Konsumgüter", p. II, im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e. V., München 1960. Aus dem Text geht weiterhin hervor, daß sich diese 147,2 Milliarden DM auf das Bundesgebiet ohne Saarland und West-Berlin und auf das Jahr 1958 beziehen.

3) "Das regionale Marktpotential für industrielle Investitionsgüter", p. 3, im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e. V., München 1960.

4) "Das regionale Marktpotential für industrielle Investitionsgüter", p. 6, im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e. V., München 1960.

lenreihe kann aber die Aussagekraft insofern in Frage gestellt sein, als jeder Nachfrager die Möglichkeit hat, Kugellager durch andere Arten von Wälz- und Gleitlagern zu ersetzen, deren regionales Absatzpotential durch die Kennzahlen nicht erfaßt wird. Diese Art der Bestimmung des Absatzpotentials gleicht in mancher Weise einer Marktanalyse für Bier, die zwar das Konkurrenzverhältnis zwischen dunklem und hellem Bier, nicht aber das Konkurrenzverhältnis zwischen Bier und anderen Getränken untersucht. Bei der Aufstellung von regionalen Absatzkennzahlen führt die technologische Betrachtungsweise zur Vernachlässigung von Abnehmergruppen und Gebieten, die in überdurchschnittlichem Umfang Substitutionsprodukte verwenden, obwohl sich gerade hier Möglichkeiten zu einer Absatzsteigerung ergeben können.

Aus diesem Grund empfiehlt es sich für den betrieblichen Marktforscher, bei der Bestimmung des Absatzobjektes von den Begriffen des Marketing auszugehen, das sich die Nachfrage nicht auf ein bestimmtes Produkt im technologischen Sinne gerichtet, sondern von einem Bedürfnis des Konsumenten oder des Betriebes ausgelöst vorstellt. Boyd und Westfall schreiben hierzu: "Product research of the marketing variety strives to adapt the product to consumer uses and preferences." 1) Das bedeutet, daß ein Produkt im technologischen Sinn in der Regel nur eine unter mehreren Möglichkeiten darstellt, das Bedürfnis des Nachfragers zu befriedigen. Wenn die verfügbaren statistischen Unterlagen es erlauben, sollte der betriebliche Marktforscher zur Grundlage der regionalen Absatzkennzahlen alle Produkte machen, die geeignet sind, ein bestimmtes Bedürfnis der Nachfrager zu befriedigen. In unserem Beispiel der regionalen Absatzkennzahlen für Kugellager würde das bedeuten, daß in die Berechnungen nicht nur Kugellager, sondern auch alle anderen Produkte einbezogen werden, die dazu geeignet sind, die Reibung zwischen Welle und Widerlager nachhaltig auszuschalten.

Eine dritte Möglichkeit zur Bestimmung der Absatzobjekte, für die eine Reihe von regionalen Absatzkennzahlen Gültigkeit haben soll, besteht darin, alle im Hinblick auf einen bestimmten Verwendungszweck komplementären Güter zur Grundlage der Kennzahlen zu machen. Hierbei handelt es sich jedoch eigentlich nur um eine gedankliche Erweiterung des Geltungsbereiches der regionalen Absatzkennzahlen. Hat man einmal regionale Absatzkennzahlen für Herrenan-

- 1) H. W. Boyd and R. Westfall: "Marketing Research", p. 6, Richard D. Irwin, Inc., Homewood/Ill. 1957: "Produktforschung im Sinne des Marketing bemüht sich um die Anpassung des Produktes an die Verwendungsweisen und Vorlieben des Konsumenten." (Übers. d. Verf.)

zugstoffe berechnet, so kann man diese Kennzahlen aus Gründen der Komplementarität unter bestimmten Voraussetzungen auch auf Futterstoffe und Einlagen für diese Anzüge anwenden.

III. Die Bestimmung der Nachfragergruppen

Wir haben schon festgestellt, daß sich regionale Absatzkennzahlen für Produktionsgüter nur wissenschaftlich einwandfrei ermitteln lassen, indem man die Gesamtheit der Nachfragerbetriebe in homogene Nachfragergruppen unterteilt und die regionale Verteilung der Nachfrage für jede Nachfragergruppe getrennt untersucht. Man erhält so für ein Produktionsgut mehrere Reihen regionaler Absatzkennzahlen - nämlich eine für jede Nachfragergruppe -, die man dann mit Hilfe der fachlichen Absatzstruktur des Produktionsgutes zu einer einheitlichen Reihe zusammenfügen kann 1).

Bei der Unterteilung der Nachfragerbetriebe in homogene Nachfragergruppen gilt als oberster Grundsatz, daß nur solche Betriebe in einer Gruppe zusammengefaßt werden dürfen, die eine einheitliche Struktur der Produktionsgüternachfrage aufweisen. Denn selbst wenn zwei Betriebe durch die verschiedensten statistischen Indikatoren - z.B. Umsatz, Beschäftigte, Stromverbrauch - als gleich groß ausgewiesen werden, so ist ihnen im Hinblick auf ein bestimmtes Produktionsgut nur dann das gleiche Absatzpotential zuzuordnen, wenn sie sich auch in der Struktur ihrer Produktionsgüternachfrage gleichen.

Um aber die Nachfragerbetriebe in Gruppen mit gleicher Struktur der Produktionsgüternachfrage unterteilen zu können, müssen wir wissen, welche Faktoren Unterschiede in der Struktur der Produktionsgüternachfrage verursachen, oder - anders ausgedrückt - in welchen Merkmalen sich zwei Betriebe gleichen müssen, damit wir sie in eine homogene Nachfragergruppe einordnen dürfen.

Diese Frage beantwortet das Ifo-Institut für den Sonderfall der industriellen Investitionsgüternachfrage wie folgt: "Der Investitionsgüterbedarf eines Betriebes, also sein Investitionspotential, hängt im wesentlichen ab

- von seiner Beschäftigtenzahl
- von seiner Branchenzugehörigkeit.

Hat man für einen beliebigen Industriebetrieb diese beiden Angaben, dann läßt sich mit Hilfe der branchentypischen Pro-Kopf-Investitionen... zuverlässig schät-

1) siehe oben p. 28 ff.

zen, wieviel dieser Betrieb im langjährigen Durchschnitt investieren wird." 1) Nach Meinung des Ifo-Instituts hängt also die Struktur der Investitionsgüternachfrage im wesentlichen von der Branchenzugehörigkeit eines Betriebes ab, während die Beschäftigtenzahl als Maßstab der Betriebsgröße den Umfang der Nachfrage bestimmt. Diese Ansicht des Ifo-Instituts entspricht durchaus der allgemeinen Betrachtungsweise, die die Kapitalintensität verschiedener Branchen häufig durch ihre Investitionen pro Jahr und Beschäftigten (sog. "Investitionsintensitäten") oder durch den Kapitalbedarf pro Arbeitsplatz ausdrückt.

Während also die Größe eines Betriebes im Vergleich zu anderen Betrieben der gleichen Branche vom Ifo-Institut durch die Zahl der Beschäftigten 2) ausgedrückt wird, wird das branchentypische Nachfragepotential durch eine auf diesen Größenmaßstab bezogene Zahl wie z.B. die Investitionsintensität angegeben. Diese Zahl ist - da sie ja die branchentypischen Unterschiede zum Ausdruck bringen soll - von Branche zu Branche verschieden.

Im Falle der Investitionsgüter drückt sie nicht nur die Kapitalintensität einer Branche aus, die bei gegebener Lebensdauer der Anlagen eine bestimmte Nachfrage nach Anlagegütern für Ersatzinvestitionen bedingt. Sie beinhaltet darüber hinaus auch die Investitionsgüternachfrage, die sich aus den angestrebten Wachstumsraten der Kapazität und der Produktivität ergeben (Erweiterungs- und Rationalisierungsinvestitionen).

Im Falle der betrieblichen Verbrauchsgüter zeigt die branchentypische Kennzahl des Nachfragepotentials, wie groß der Verbrauch an bestimmten betrieblichen Verbrauchsgütern je Maßeinheit der Betriebsgröße (z.B. je Beschäftigten oder je 1 000 DM Umsatz) ist.

Damit eine solche Branchenkennzahl aber immer nur auf Betriebe angewendet wird, bei denen die gleichen Bedingungen herrschen oder nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip herrschen sollten, muß man den Begriff der Branche so eng wie möglich fassen. Wenn die Großbetriebe einer Branche z.B. andere Produktionstechniken anwenden oder andere Expansionsgeschwindigkeiten aufweisen als der Branchendurchschnitt, dann sollte man auf sie auch nicht die gleiche Investitionsintensität zur Berechnung ihres Investitionspotentials anwenden. In ei-

-
- 1) "Das regionale Marktpotential für industrielle Investitionsgüter", p. 7, im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e.V., München 1960.
 - 2) Selbstverständlich sind auch noch andere Größenmaßstäbe denkbar und anwendbar; z.B. in der Landwirtschaft die Nutzfläche, bei Kraftwerken die installierte Leistung, bei Handelsunternehmen der Umsatz, bei Hotels und Krankenhäusern die Bettenzahl. Siehe hierzu Abschnitt C V dieser Arbeit.

nem solchen Fall muß man entweder die Branche nach Betriebsgrößeklassen in einige Unter-"branchen" zerlegen oder man muß nach dem Marginalschema bei steigender Betriebsgröße für jeden zusätzlichen Beschäftigten auch einen gewissen Zuschlag zur durchschnittlichen Investitionsintensität der Branche machen.

Faßt man den Begriff der Branche so eng, wie beschrieben, und ist man sich darüber klar, daß die branchentypische Kennzahl auch die Tendenzen des Produktivitätsfortschrittes und des Nachfragewachstums zum Ausdruck bringt, dann kann man der oben zitierten Ansicht des Ifo-Instituts beistimmen.

Trotzdem darf man nicht vergessen, daß neben den besprochenen wirtschaftlichen Einflußfaktoren auf das Nachfrageverhalten eines Betriebes auch noch andere Kräfte außerwirtschaftlicher Natur die Höhe der betrieblichen Nachfrage mitbestimmen können. Diese außerwirtschaftlichen Faktoren können in sehr verschiedenartiger Gestalt auftreten, Erbaueinandersetzungen zwischen Gesellschaftern, die angegriffene Gesundheit eines Unternehmers, das Ende des Patentschutzes für ein Haupterzeugnis des Betriebes können z.B. im einzelnen Betrieb ein vom Branchendurchschnitt abweichendes Investitionsverhalten verursachen. Solche Abweichungen des einzelnen Betriebes vom Durchschnitt lassen sich wegen ihres zufälligen, meist nicht quantifizierbaren und vorhersagbaren Charakters bei der Berechnung regionaler Absatzkennzahlen nicht berücksichtigen. Dabei darf man nicht vergessen, daß regionale Absatzkennzahlen nicht die Analyse und Prognose des Nachfrageverhaltens einzelner Betriebe sondern größerer Gebiete, die eine ganze Anzahl von Betrieben beherbergen, zum Ziel haben. Bei einem solchen Gebiet mit einer größeren Anzahl von Betrieben darf man aber mit einem Ausgleich der verschiedenen betriebsindividuellen Abweichungen vom Durchschnitt der Branche rechnen. Wie jede auf den Methoden der Statistik aufgebaute Berechnung ist auch die Berechnung regionaler Absatzkennzahlen erst sinnvoll, wenn das Gesetz der großen Zahl erfüllt ist, und ein Teilgebiet, das dieses Gesetz nach der Zahl der Betriebe, die es beherbergt, nicht erfüllt, muß im Interesse der Genauigkeit der regionalen Absatzkennzahlen soweit vergrößert werden, bis mit einem annähernden Ausgleich der einzelbetrieblichen Abweichungen zu rechnen ist.

Es läßt sich aber auch anhand von praktischen Beispielen nachweisen, daß das Investitionsverhalten von gleichartigen Unternehmungen in verschiedenen Teilgebieten einer Volkswirtschaft ziemlich genau übereinstimmt. So zeigt ein Vergleich zwischen der regionalen Verteilung der Eisen-, Blech- und Metallwarenindustrie - dargestellt durch ihre Beschäftigtenzahlen - und der stückmäßigen Automobilkäufe durch die EBM-Industrie im Jahre 1962 eine starke Parallelität:

DIE REGIONALE VERTEILUNG DER EBM-INDUSTRIE 1)
UND IHRER AUTOMOBILKÄUFE 2) IM JAHRE 1962

Gebiete	Auf die einzelnen Gebiete entfallen.....vH	
	der 389 662 EBM-Beschäftigten	der 7 632 EBM-Automobil-Käufe
Nordrhein-Westfalen	46,6	45,1
Baden-Württemberg	18,1	20,0
Bayern	9,6	11,4
Hessen	8,8	8,8
Niedersachsen	6,2	4,7
Rheinland-Pfalz	3,6	3,4
Hamburg	2,0	2,1
Schleswig-Holstein	1,8	1,3
West-Berlin	1,7	1,8
Saarland	0,8	1,0
Bremen	0,8	0,4
Bundesgebiet und West-Berlin	100,0	100,0

Diese Übereinstimmung ist umso bemerkenswerter, als die EBM-Industrie aus 14 sehr unterschiedlichen Industriezweigen besteht, die u. a. Handelswaffen, Feinblechpackungen und Füllfederhalter herstellen und in den einzelnen Ländern keineswegs immer im gleichen Verhältnis vertreten sind. Die starke Übereinstimmung verschwindet erst dort, wo es wie im Falle Bremens überhaupt nur 15 EBM-Betriebe gibt, von denen 4 Schneidwaren- und Besteckhersteller allein über die Hälfte der Beschäftigten stellen. 3)

Fraglich bleibt nur noch, welche Brancheneinteilung gewählt werden soll. Für die Industriebeschäftigten z. B. stehen von amtlicher Seite drei verschiedene Brancheneinteilungen zur Verfügung:

-
- 1) Aus "Industrie und Handwerk", Reihe 1, Jahreshft 1962, pp. 132 ff, hrsg. v. Statistischen Bundesamt, Stuttgart und Mainz 1963.
 - 2) Aus "Neuzulassungen - Besitzumschreibungen - Löschungen von Kraftfahrzeugen und Kraftfahrzeuganhängern im Jahre 1962", pp. 85 ff, hrsg. v. Kraftfahrt-Bundesamt, Bad Godesberg 1963.
 - 3) Aus "Die Industrie der Bundesrepublik Deutschland", Reihe 4, Heft 28, p. 21, hrsg. vom Statistischen Bundesamt, Stuttgart und Mainz 1961.

- die Gliederung in zehn Industriebereiche 1)
- die Gliederung in ca. 33 Industriegruppen 1)
- die Gliederung in ca. 125 Industriezweige 2).

Welche dieser Einteilungen der betriebliche Marktforscher wählen soll, hängt hauptsächlich von der Art des Produktionsgutes ab, für das regionale Absatzkennzahlen ermittelt werden sollen. Um den Erkenntniswert der regionalen Absatzkennzahlen zu erhöhen, muß man für die Betriebe, von denen die Hauptnachfrage nach dem betreffenden Produktionsgut kommt, eine möglichst feine Brancheneinteilung wählen, während man die anderen Betriebe zu größeren Gruppen zusammenfassen kann.

Während die amtliche Brancheneinteilung in manchen Bereichen ausgezeichnet ist - die Eisen-, Blech- und Metallwarenindustrie z.B. wird in vierzehn Industriezweige unterteilt 3) - , ist sie in anderen Bereichen sehr grob und für die Ermittlung regionaler Absatzkennzahlen für Produktionsgüter unzureichend. So werden beispielsweise unter der Bezeichnung "Chemische Industrie" ohne jede Unterteilung Betriebe zusammengefaßt, deren Produktionsprogramm von Kosmetika und Pharmazeutika bis zu Schwerchemikalien und Düngemitteln reicht 4). In solchen Fällen ist der betriebliche Marktforscher gezwungen, die Unterteilung der amtlichen Statistik durch eine feinere Unterteilung nach dem Produktionsprogramm zu vertiefen. Er erhält damit zwar die zur Berechnung regionaler Absatzkennzahlen erforderliche Einteilung der Nachfrager in homogene Gruppen, muß deren regionale Nachfrageverteilung aber in mühsamer Kleinarbeit durch das Studium von Branchenadreßbüchern 5) ermitteln, da die amtliche Statistik hierfür keine Unterlagen mehr bietet.

Ein weiteres Problem, das die Einteilung der Betriebe in nach Branche und Produktionsprogramm homogene Gruppen erschwert, ist die Tatsache, daß viele Betriebe gleichzeitig in mehreren Branchen tätig sind. Dieses Problem - das wir

- 1) Aus "Die Industrie der Bundesrepublik Deutschland", Reihe 4. Heft 21, hrsg. vom Statistischen Bundesamt, Stuttgart und Mainz 1959.
- 2) Aus "Die Industrie der Bundesrepublik Deutschland", Reihe 4, Heft 28, hrsg. vom Statistischen Bundesamt, Stuttgart und Mainz 1961.
- 3) "Die Industrie der Bundesrepublik Deutschland", Reihe 4, Heft 28, p.4, herausgegeben vom Statistischen Bundesamt, Stuttgart und Mainz 1961.
- 4) "Die Industrie der Bundesrepublik Deutschland", Reihe 4, Heft 28, p.3, herausgegeben vom Statistischen Bundesamt, Stuttgart und Mainz 1961.
- 5) Siehe z.B. "ABC der deutschen Wirtschaft 1960/61", herausgegeben von der ABC der deutschen Wirtschaft Verlagsgesellschaft mbH, Darmstadt 1960.

schon auf Seite 32 angedeutet haben - versucht die amtliche Statistik dadurch zu lösen, daß sie z.B. im Falle der Industrie die Betriebe entweder nach ihrem Fertigungsschwerpunkt einer Industriegruppe zuordnet oder sie nach dem Anteil der Beschäftigten in den verschiedenen Fertigungszweigen auf zwei oder mehr Industriegruppen aufteilt 1). Der betriebliche Marktforscher kann noch weiter gehen, indem er besonders häufige Branchenkombinationen - z.B. Spinnwebereien - in einer besonderen Gruppe zusammenfaßt, für die dann allerdings in der Regel auch keine amtlichen statistischen Unterlagen mehr erhältlich sind.

Ein zweiter Faktor, der neben der Branchenzugehörigkeit bzw. dem Produktionsprogramm die Nachfragestruktur eines Betriebes nach Produktionsgütern beeinflusst, ist seine Betriebsgröße. Auch das Ifo-Institut hat diese Tatsache erkannt und schreibt: "Größere Abweichungen von dieser Faustregel 2) zeigen sich einmal in den Fällen, in denen die Großbetriebe einer Industriegruppe stärker mechanisiert sind oder schneller wachsen als die kleineren Betriebe." 3) Es ist eine bekannte Tatsache, daß die Größe eines Betriebes seine Kapitalintensität und seine Produktionstechnik beeinflusst und damit auch Umfang und Struktur besonders der Investitionsgüternachfrage.

Aus diesem Grund kann es für den betrieblichen Marktforscher erforderlich sein, bei der Ermittlung regionaler Absatzkennzahlen für Investitionsgüter die Nachfrager aus einer Branche zusätzlich nach der Betriebsgröße zu unterteilen und eventuell sogar nur die für ihn interessanten Betriebsgrößeklassen in die Betrachtung einzubeziehen.

-
- 1) "Die Industrie der Bundesrepublik Deutschland", Reihe 1, Jahrgang 1959, Jahreshefte, p. 6 ff., herausgegeben vom Statistischen Bundesamt, Stuttgart und Mainz.
 - 2) Abweichungen von der Faustregel, daß der Investitionsgüterbedarf eines Betriebes in seiner Struktur von der Branchenzugehörigkeit abhängt. (Anm.d. Verf.)
 - 3) "Das regionale Marktpotential für industrielle Investitionsgüter", p. 7, im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e.V., München 1960.

IV. DIE BESTIMMUNG DES ABSATZES AN DIE EINZELNEN NACHFRAGERGRUPPEN

Bevor nun der betriebliche Marktforscher darangehen kann, das Absatzpotential der einzelnen Nachfragergruppen regional zu verteilen und das Ergebnis zu einer einheitlichen Serie von regionalen Absatzkennzahlen zu verschmelzen 1), muß er ermitteln, wie das Verhältnis der einzelnen Nachfragergruppen in Bezug auf das den regionalen Absatzkennzahlen zugrundeliegende Produktionsgut ist.

a) Möglichkeiten der Ermittlung

Angaben über die Stärke der Nachfrage nach einem bestimmten Produktionsgut von den verschiedenen Nachfragergruppen kann der betriebliche Marktforscher aus den verschiedensten Quellen beziehen.

Am leichtesten zugänglich ist für den betrieblichen Marktforscher eine Absatzstatistik der eigenen Firma, die wegen des vorhandenen Urmaterials auch beliebig in Nachfragergruppen eingeteilt werden kann. Regionale Absatzkennzahlen, die mit Hilfe der betriebseigenen Absatzstatistik ermittelt werden, mögen zwar auf den ersten Blick nicht sehr wertvoll erscheinen, sind aber trotzdem besonders im ex post-Vergleich mit dem tatsächlichen Regionalabsatz erstaunlich aussagekräftig. Sie können zwar nicht zeigen, ob der Gesamtabsatz des Betriebes an eine Nachfragergruppe dem Nachfragepotential dieser Nachfragergruppe entsprochen hat, wohl aber zeigen sie, inwieweit ein Verkaufsbezirk einen angemessenen Beitrag zum Gesamtabsatz des Betriebes geleistet hat. Angemessen bedeutet in diesem Fall: gemessen an der Leistung der gesamten Verkaufsorganisation des Betriebes. Betrachten wir als Beispiel einen Betrieb, der im Jahre 1960 für 20 Millionen DM Maschinen an die feinkeramische und an die Glasindustrie im Bundesgebiet ohne Saarland und West-Berlin verkauft hat. Von diesen 20 Millionen DM entfallen laut betrieblicher Verkaufsstatistik 8 Millionen DM auf die feinkeramische und 12 Millionen DM auf die Glasindustrie. Legt man dieses Verhältnis der beiden Nachfragergruppen von 8 : 12 auch den regionalen Absatzkennzahlen zugrunde und benützt als Maßstab für die regionale Verteilung der Abnehmergruppen die Kennzahlen des Ifo-Instituts 2), so kommt man zu folgender Reihe von Absatzkennzahlen für die Erzeugnisse des Betriebes:

1) entsprechend dem auf p. 28ff. geschilderten Verfahren.

2) "Das regionale Marktpotential für industrielle Investitionsgüter", im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e. V., München 1960.

Beispiel:

REGIONALE ABSATZKENNZAHLEN AUS EINER ABSATZSTATISTIK ÜBER DEN VERKAUF VON MASCHINEN
AN DIE FEINKERAMISCHE UND AN DIE GLASINDUSTRIE
UND AUS DEN INVESTITIONSKENNZAHLEN DES IFO-INSTITUTS

Land	Ifo-Investitionskenznhahl für die feinkeramische Industrie 1)		Ifo-Investitionskenznhahl für die Glasindustrie 2)		Regionale Absatzkenznhahlen aus der Absatzstatistik	
	in vH der BRD	mit dem Absatz gewogen in Mio DM	in vH der BRD	mit dem Absatz gewogen in Mio DM	Addition aus Sp. 3 + 5 in Mio DM	Sp. 6 in vH der BRD
1	2	3	4	5	6	7
Schleswig-Holstein	3,8	0,3	1,0	0,1	0,4	2,0
Hamburg	1,2	0,1	0,4	0,0	0,1	0,5
Bremen	0,9	0,1	-	-	0,1	0,5
Niedersachsen	6,0	0,5	7,8	0,9	1,4	7,0
Nordrhein-Westfalen	11,4	0,9	52,2	6,3	7,2	36,0
Hessen	3,9	0,3	5,1	0,6	0,9	4,5
Rheinland-Pfalz	10,0	0,8	5,6	0,7	1,5	7,5
Baden-Württemberg	5,3	0,4	6,7	0,8	1,2	6,0
Bayern	57,5	4,6	21,3	2,6	7,2	36,0
BRD (ohne Saar und West-Berlin)	100,0	= 8,0	100,0 ³⁾	= 12,0	20,0	= 100,0

1) "Das regionale Marktpotential für industrielle Investitionsgüter", p. 65, im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e. V., München 1960. - 2) "Das regionale Marktpotential für industrielle Investitionsgüter", p. 67, im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e. V., München 1960. - 3) Unstimmigkeit in der Summe durch Runden der Zahlen.

Die Spalten 6 und 7 der Tabelle geben an, wieviel der Betrieb - in Millionen DM bzw. in vH des Gesamtabsatzes - in den einzelnen Bundesländern hätte umsetzen müssen, wenn die Verkaufskräfte in jedem Bundesland entsprechend dem dort verfügbaren Marktpotential zum tatsächlichen Gesamtabsatz beigetragen hätten, oder - anders ausgedrückt - wenn der Betrieb in jedem Bundesland den gleichen Marktanteil wie im Durchschnitt aller Bundesländer errungen hätte. Diese Zahlen eignen sich besonders gut zur nachträglichen Bewertung des Absatzes in den einzelnen Bundesländern im Jahre 1960, wobei zusätzliche Erkenntnisse gewonnen werden, wenn man auch den tatsächlichen Regionalabsatz nach Nachfragergruppen unterteilt.

Die regionale Absatzkontrolle mit Hilfe der betriebseigenen Absatzstatistik hat besondere Vorteile bei komplizierten Investitionsgütern, für die der Herstellerbetrieb ein begrenztes Monopol insofern hat, als konkurrierende Betriebe zwar ein ähnliches, aber technisch doch nicht vollkommen gleichartiges Erzeugnis anbieten. In solchen Fällen lassen sich Berechnungen über den Gesamtmarkt und den Marktanteil nur sehr schlecht durchführen, da man nie genau feststellen kann, inwieweit Konkurrenzprodukte noch dasselbe Bedürfnis befriedigen, und damit in den Gesamtmarkt und die Marktanteilsberechnungen einbezogen werden müssen, und inwieweit ein echtes Konkurrenzverhältnis gar nicht mehr besteht.

Für die Aufstellung regionaler Absatzkennzahlen, die das Verhältnis der Gesamtnachfrage der einzelnen Nachfragergruppen nach einem bestimmten Produktionsgut berücksichtigen, benötigt man aber gewöhnlich Statistiken, die den Absatz aller Anbieter dieses Erzeugnisses nach Abnehmergruppen zusammenfassen. Solche Statistiken gibt es bei manchen Industrieverbänden, wie beispielsweise der Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie in Düsseldorf 1). Diese Statistik, die die Lieferungen der Eisen- und Stahlindustrie nach Sorten und Abnehmergruppen gliedert, hat allerdings auch Mängel, die für solche Verbandsstatistiken leider als typisch angesehen werden müssen. Sie erfaßt nur die Lieferungen an die unmittelbaren Kunden der Verbandsmitglieder, darunter auch an den Handel, so daß unbekannt bleibt, welche Verwender der Handel seinerseits beliefert und wohin die Importe von Stahl und Eisen gehen. Ein in jeder Hinsicht vollständiges Bild der Nachfragestruktur liefert dagegen die amtliche Statistik, wenn sie z. B. die Nachfrage nach Kraftfahrzeugen beim Käufer erfaßt, wie das in der Statistik der Kraftfahrzeugneuzulassungen nach Abnehmergruppen und Fahrzeugarten der

1) "Statistisches Jahrbuch für die Eisen- und Stahlindustrie 1959/60", Herausgeber Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie e.V., Verlag Stahleisen GmbH, Düsseldorf 1960.

Fall ist 1).

Eine weitere Möglichkeit zur Ermittlung der Nachfrage der einzelnen Nachfragergruppen bietet die Auswertung von Erhebungen oder Berechnungen wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute. So sind die regionalen Marktkennzahlen für industrielle Investitionsgüter 2) auf der Basis des Ifo-Investitionstests berechnet worden, der jedes Jahr bei mehreren Tausend Industrieunternehmen durchgeführt wird, die auf sich etwa zwei Fünftel der Beschäftigten und des Umsatzes der westdeutschen Industrie vereinigen 3). Für den betrieblichen Marktforscher liegt der Hauptnachteil dieser Unterlagen darin, daß sie die gesamte Investitionsgüternachfrage jeder Industriegruppe messen, und diese Nachfrage nur in drei große Gruppen aufspalten:

- Betriebsbauten,
- Maschinen,
- Werkzeuge, Fahrzeuge, Betriebs-
und Geschäftsausstattung.

Die aus dem Investitionstest errechneten regionalen Absatzkennzahlen lassen sich deshalb genau so wenig unmittelbar auf ein bestimmtes Investitionsgut anwenden, wie die von Instituten errechneten regionalen Absatzkennzahlen für Konsumgüter auf ein bestimmtes Konsumgut.

Eine weitere, allerdings mehr theoretische Möglichkeit zur Ermittlung der relativen Bedeutung der Nachfrage durch einzelne Nachfragergruppen besteht in der Auswertung von Input-Output-Tafeln. Solche Tafeln werden für die Aufstellung volkswirtschaftlicher Strukturmodelle und für die verschiedenartigsten Prognosen benötigt. Ihre Berechnung geht auf die grundlegenden Arbeiten von Leontief zurück 4). Solche Input-Output-Tafeln zeigen, welche Anteile des Outputs einer bestimmten Industrie in den anderen Industrien zum Input werden. Für den betrieblichen Marktforscher haben diese Zahlen den Nachteil, daß sie einen sehr

-
- 1) "Neuzulassungen, Besitzumschreibungen, Löschungen von Kraftfahrzeugen und Kraftfahrzeuganhängern im Jahre 1960", Herausgeber: Kraftfahrt-Bundesamt, Bad Godesberg 1961.
 - 2) "Das regionale Marktpotential für industrielle Investitionsgüter", im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e.V., München 1960.
 - 3) "Das regionale Marktpotential für industrielle Investitionsgüter", p.2, im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e.V., München 1960.
 - 4) Wassily W. Leontief: "The Structure of the American Economy 1929 - 1939", Oxford University Press, New York 1951.

weiten Kreis von Produkten enthalten, nämlich alle Produkte, die von einer bestimmten Industrie überhaupt gefertigt werden. Regionale Absatzkennzahlen auf dieser Grundlage haben deshalb unmittelbaren Aussagewert nur für Betriebe, deren Produktionsprogramm alle Produkte umfaßt, die von der betreffenden Industrie überhaupt hergestellt und angeboten werden. Solch ein großes Produktionsprogramm ist aber selten in einem einzigen Betrieb vereinigt.

Wenn nun aber die geschilderten Methoden zur Bestimmung des Absatzes an die einzelnen Nachfragergruppen versagen, weil auf diesen Gebieten entweder keine oder aber ungeeignete Unterlagen zur Verfügung stehen, dann kann der betriebliche Marktforscher nur zum Ziel gelangen, indem er eigene Erhebungen durchführt. Diese Erhebungen können in Gestalt von Total- oder Teilerhebungen entweder die oben beschriebenen Unterlagen nachbilden, oder sie können auf weniger wissenschaftlichen, aber u.U. durchaus zweckmäßigen Wegen zu Schätzungen der Verteilung des Nachfragepotentials auf die Nachfragergruppen gelangen. So können z.B. Befragungen bei den Kunden darüber durchgeführt werden, wie groß der Anteil der im Sortiment des Betriebes enthaltenen Investitionsgüter an den betrieblichen Investitionen des Kunden ist, oder welchen Anteil am betrieblichen Umsatz des Kunden die Aufwendungen für die vom befragenden Betrieb lieferbaren Rohmaterialien ausmachen. In anderen Fällen lassen sich die gewünschten Angaben auch durch die technische Analyse der Produkte des Kunden ermitteln. So kann man beispielsweise die Nachfrage der Kraftfahrzeugindustrie nach Kugellagern ermitteln, indem man die gefertigten Kraftfahrzeugtypen auf die Zahl der eingebauten Kugellager untersucht und diese spezifischen Werte mit den Kraftfahrzeugproduktionszahlen multipliziert.

b) Konjunktuelle und strukturelle Probleme

Ist es dem betrieblichen Marktforscher gelungen, eine Statistik zu finden, die in Bezug auf die Nachfragergruppen und das von ihnen nachgefragte Produktionsgut seinen Anforderungen für die Berechnung regionaler Absatzkennzahlen entspricht, dann kann er diese Statistik bereits ohne weiteres zur Aufstellung regionaler Absatzkennzahlen verwenden. Die regionalen Absatzkennzahlen, die aus dieser Nachfragergruppenstatistik entstehen, haben jedoch dann zunächst nur für den Zeitraum Gültigkeit, der auch von der verwendeten Nachfragergruppenstatistik erfaßt wird. Solche regionalen Absatzkennzahlen, die nur für einen bestimmten vergangenen Zeitraum gelten, sind schon sehr wertvoll, denn sie können z. B. bereits zur Kontrolle der Vertreterleistungen in diesem vergangenen Zeitraum dienen.

Will man jedoch regionale Absatzkennzahlen auch für die Absatzplanung verwenden, dann muß zuvor nachgeprüft werden, ob die zugrundeliegende Nachfra-

gergruppenstatistik auch die konjunkturelle und strukturelle Situation des Planungszeitraumes widerspiegelt, und gegebenenfalls muß die Nachfragergruppenstatistik auch um die zu erwartenden Veränderungen berichtigt werden.

Da die regionalen Absatzkennzahlen jedoch keine absoluten Absatzzahlen für ein Teilgebiet oder eine Nachfragergruppe angeben, sondern nur über die Relationen des Absatzpotentials zwischen Teilgebieten und zwischen Abnehmergruppen Aussagen machen, hat es sich bisher nicht als notwendig erwiesen, ihren zeitlichen Geltungsbereich mit Hilfe der besonders von der angelsächsischen Wirtschaftsforschung erarbeiteten Projektionsmethoden 1) in die Zukunft auszuweiten. So paßt z. B. auf dem Gebiet der regionalen Absatzkennzahlen für Konsumgüter die Gesellschaft für Konsumforschung e. V. zwar ihre Zahlen von Zeit zu Zeit den neuesten statistischen Unterlagen an, projiziert diese Zahlen aber nicht - etwa durch Schätzungen der voraussichtlichen relativen Wanderungsgewinne und -verluste der einzelnen Städte und Landkreise - in die Zukunft.

Obwohl das Problem der konjunkturellen und strukturellen Anpassung der aus einem längeren vergangenen Beobachtungszeitraum gewonnenen regionalen Absatzkennzahlen an einen kürzeren zukünftigen Planungszeitraum bisher von der Praxis auch auf dem Konsumgütersektor vernachlässigt wird, sollen anhand eines Beispiels die Möglichkeiten einer solchen Anpassung erläutert werden.

Nehmen wir der Einfachheit halber an, daß aus einem vergangenen Beobachtungszeitraum regionale Absatzkennzahlen für ein betriebliches Verbrauchsgut berechnet werden, das von den beiden Industriegruppen "Konsumnah" und "Konsumfern" in den beiden Teilgebieten A und B nachgefragt wird. Von dem Nachfragepotential jeder Industriegruppe entfallen folgende vH-Anteile auf die beiden Teilgebiete A und B:

VERTEILUNG DES NACHFRAGEPOTENTIALS VON ZWEI INDUSTRIEGRUPPEN AUF DIE TEILGEBIETE EINES GESAMTGEBIETES

Teilgebiete	vH des Nachfragepotentials der Industriegruppe...	
	"Konsumnah"	"Konsumfern"
	entfallen auf das Gebiet	
A	20	70
B	80	30
Gesamtgebiet	100	100

1) Elmer C. Bratt: "Business Forecasting", Mc Graw-Hill, New York 1958 .

Mit einer Verschiebung dieser vH-Anteile, die sich aus dem vergangenen Beobachtungszeitraum ergeben, braucht innerhalb eines absehbaren zukünftigen Zeitraums nicht gerechnet werden, denn ausgeprägte konjunkturelle Gegenbewegungen einzelner Teilgebiete sind nach den Ergebnissen der regionalen Wirtschaftsforschung in einer modernen Volkswirtschaft so gut wie ausgeschlossen 1).

Dagegen ist es ohne weiteres denkbar, daß die beiden Industriegruppen "Konsumnah" und "Konsumfern" konjunkturelle Gegenbewegungen ausführen, deren Verlauf sich im Durchschnitt der vergangenen Beobachtungszeiträume etwa wie folgt dargestellt haben kann:

KONJUNKTURELLE VERSCHIEBUNGEN DES NACHFRAGEPOTENTIALS
ZWISCHEN DEN ZWEI INDUSTRIEGRUPPEN IM
VERGANGENEN BEOBACHTUNGSZEITRAUM

Jahr	vH des Nachfragepotentials entfielen auf die Industriegruppen		
	"Konsumnah"	"Konsumfern"	Alle Nachfragergruppen
1	30	70	100
2	40	60	100
3	50	50	100
4	60	40	100
5	50	50	100
6	40	60	100
7	30	70	100

Haben wir nun festgestellt, daß das letzte vergangene Jahr dem Jahr 2 des Normalzyklus in der obigen Tabelle entsprach, und daß alle konjunkturellen Prognosen, wie sie z.B. von wirtschaftswissenschaftlichen Forschungsinstituten 2) aufgestellt werden, für einen weiterhin normalen Konjunkturverlauf sprechen, so können wir annehmen, daß die beiden zukünftigen Jahre den Jahren 3 und 4

1) Siehe auch Abschnitt BII dieser Arbeit.

2) Siehe z.B. "Wirtschaftskonjunktur", herausgegeben vom Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung e.V., Verlag Duncker & Humblot, Berlin und München, vierteljährlich.

des Normalzyklus entsprechen und erhalten so folgende regionale Absatzkennzahlen:

REGIONALE ABSATZKENNZAHLEN FÜR DAS DEM JAHR 3
DES NORMALZYKLUS ENTSPRECHENDE KOMMENDE JAHR

Teilgebiete	vH des Absatzpotentials entfallen auf		
	"Konsumnah"	"Konsumfern"	Alle Nachfrager
A	10,0	35,0	45,0
B	40,0	15,0	55,0
Gesamtgebiet	50,0	50,0	100,0

REGIONALE ABSATZKENNZAHLEN FÜR DAS DEM JAHR 4 DES
NORMALZYKLUS ENTSPRECHENDE ÜBERNÄCHSTE JAHR

Teilgebiete	vH des Absatzpotentials entfallen auf		
	"Konsumnah"	"Konsumfern"	Alle Nachfrager
A	12,0	28,0	40,0
B	48,0	12,0	60,0
Gesamtgebiet	60,0	40,0	100,0

In analoger Weise lassen sich bei Kenntnis einer Saisonnormalen für kürzere Planungszeiträume als ein Jahr die saisonalen und bei Kenntnis langfristiger volkswirtschaftlicher Trends für weiter in die Zukunft reichende Planungszeiträume die Gegenbewegungen verschiedener Nachfragergruppen berücksichtigen.

Bei weit in der Zukunft liegenden Planungszeiträumen ist es sogar denkbar, daß aufgrund langfristiger Strukturverschiebungen sich die regionale Verteilung des Nachfragepotentials einer Nachfragergruppe verschiebt. Wenn die Analyse eines längeren Beobachtungszeitraumes Anhaltspunkte für Richtung und Geschwindigkeit dieser Verlagerungen liefert, dann lassen sich auch diese Bewegungen in die Planung einbeziehen. Betrachten wir als Beispiel wiederum regionale Absatzkennzahlen für ein betriebliches Verbrauchsgut, das von den zwei Industriegruppen Stahlbau und Maschinenbau in den Teilgebieten A und B nachgefragt wird. Gegenwärtig zeigt die Verteilung des regionalen Absatzpotentials folgendes Bild:

GEGENWÄRTIGE REGIONALE ABSATZKENNZAHLEN FÜR STAHL- BAU UND MASCHINENBAU IN DEN TEILGEBIETEN A UND B

Teilgebiete	vH des Absatzpotentials entfallen auf		
	Stahlbau	Maschinenbau	Alle Nachfrager
A	50,0	30,0	80,0
B	10,0	10,0	20,0
Gesamtgebiet	60,0	40,0	100,0

Ergibt die Analyse des vergangenen Beobachtungszeitraums, daß der Maschinenbau innerhalb von zehn Jahren seine Bedeutung als Nachfrager des betreffenden Verbrauchsgutes verdoppelt, während das Nachfragepotential des Stahlbaus im Verhältnis zum gesamten Nachfragepotential auf ein Drittel zurückgeht, und daß ferner der Maschinenbau im Teilgebiet A im Verlauf von zehn Jahren wegen der Ungunst der Produktionsbedingungen ein Drittel seines Anteils am Nachfragepotential des gesamten Maschinenbaus an den Maschinenbau im Teilgebiet B abgibt, so erhält man für ein zehn Jahre in der Zukunft liegendes Planungsjahr folgende regionale Absatzkennzahlen:

REGIONALE ABSATZKENNZAHLEN FÜR STAHLBAU UND MA- SCHINENBAU IN DEN TEILGEBIETEN A UND B IN ZEHN JAHREN

Teilgebiete	vH des Absatzpotentials entfallen auf		
	Stahlbau	Maschinenbau	Alle Nachfrager
A	16,7	40,0	56,7
B	3,3	40,0	43,3
Gesamtgebiet	20,0	80,0	100,0

In ähnlicher Weise wie sich durch die Berücksichtigung des konjunkturellen Normalzyklus die Konjunkturschwankungen bei der Aufstellung regionaler Absatzkennzahlen für zukünftige Planungszeiträume einbeziehen lassen, kann man auch durch die Berücksichtigung von Saisonnormalen regionale Absatzkennzahlen für zukünftige Planungsmonate aufstellen. Ferner ist es durch die Interpolation der Auswirkungen saisonaler, konjunktureller und struktureller Schwankungen möglich, alle diese Verschiebungen bei der Aufstellung regionaler Absatzkennzahlen für zukünftige Planungszeiträume gleichzeitig zu berücksichtigen.

V. DIE VERTEILUNG DES ABSATZPOTENTIALS AUF DIE TEILGEBIETE

In den bisherigen Erörterungen wurde einmal untersucht, wie das Gesamtgebiet und die Teilgebiete für die Berechnung regionaler Absatzkennzahlen für Produktionsgüter zu ermitteln sind, und zum anderen wurde erläutert, wie man die Größe der Nachfrage nach einem Produktionsgut und ihre Verteilung auf die einzelnen homogenen Nachfragergruppen im Gesamtgebiet ermittelt. In Form einer Tabelle dargestellt, vermitteln uns diese Erkenntnisse das folgende Bild:

Beispiel:

REGIONALE ABSATZKENNZAHLEN FÜR DAS PRODUKTIONSGUT X

Gebiete Nachfragergruppen	Gesamt- gebiet	Teilgebiet I	Teilgebiet II	Teilgebiet III	usw.
N. -Gruppe A	20	.	.	.	.
N. -Gruppe B	15	.	.	.	.
N. -Gruppe C	30	.	.	.	.
usw.	35	.	.	.	.
Alle Nachfrager- gruppen	100	.	.	.	.

Die Frage ist nun, wie man die Punkte in der obigen Tabelle durch gute Schätzungen der regionalen Verteilung des Absatzpotentials ersetzen kann, so daß man brauchbare regionale Absatzkennzahlen erhält. Auf Seite 28ff. haben wir schon gesehen, daß diese Rechnung nur so durchgeführt werden kann, daß man zunächst das Absatzpotential jeder Nachfragergruppe für sich regional verteilt und dann das gesamte Absatzpotential eines Teilgebietes durch Addition der Absatzpotentiale der einzelnen im Teilgebiet ansässigen Nachfragergruppen ermittelt.

a) Probleme der Verteilung

Die Methode der regionalen Verteilung, die von Boyd und Westfall als "Corollary Data Method" 1) bezeichnet wird, beschreiben dieselben Autoren wie folgt: "The corollary data method is based on the idea that if a given series is related to another or to a group, the second series may be used as a measure-

1) Etwa: Methode der logisch verknüpften Daten.

ment of the distribution of the first." 1) Die "Corallary Data Method" kann nach Boyd und Westfall in zwei verschiedenen Spielarten vorkommen 2):

- als "Single Factor Indexes"
- als "Multiple Factor Indexes".

Beim "Single Factor Index" wird zur Schätzung der regionalen Verteilung des Absatzpotentials eine einzige statistische Reihe herangezogen, bei dem "Multiple Factor Index" ein nach Gutdünken errechnetes Mittel aus mehreren statistischen Reihen.

Bei der Berechnung von regionalen Absatzkennzahlen für Produktionsgüter können wir ebenfalls von einem "Multiple Factor Index" sprechen, da die regionale Verteilung des Absatzpotentials für jede Nachfragergruppe getrennt ermittelt und dann zu einem gesamten Absatzpotential für jedes Teilgebiet zusammengefügt wird. Im Gegensatz zu der von Boyd und Westfall beschriebenen Methode wird die Zusammengewichtung der Teilergebnisse aber bei der Ermittlung regionaler Absatzkennzahlen für Produktionsgüter keineswegs nach Gutdünken, sondern mit Hilfe der aus der Nachfragergruppenstatistik entnommenen Gewichtungsfaktoren vorgenommen.

Boyd and Westfall stellen bei den "Multiple Factor Indexes" dieselben Mängel fest, die wir schon bei den ebenfalls nach dieser Methode berechneten GfK-Kaufkraft-Kennzahlen bemerkt haben 3): "There are some pitfalls, however, which make these indexes much less foolproof than they appear. The individual preparing the index usually uses his judgment in selecting the factors to combine. Whether this judgment is sound or not, cannot be proven...Furthermore, who is to say how many factors should be used? In the example given is six factors the proper number? Or should some additional ones have been added?....These questions are all determined on the basis of judgment and, hence, are open to subjective errors. Once the factors to use have been determined the analyst must still decide how to combine them. ...This decision on weighting is again based

- 1) H.W. Boyd und R. Westfall: "Marketing Research", p. 630, Richard D. Irwin, Inc., Homewood/Illinois 1956; "Die Methode der logisch verknüpften Daten ist auf dem Gedanken begründet, daß, wenn eine gegebene Reihe von Daten mit einer anderen oder einer Gruppe von anderen Reihen verwandt ist, man die letztere als Maßstab für die Verteilung der ersteren verwenden kann." (Übers.d. Verf.)
- 2) H.W. Boyd und R. Westfall: "Marketing Research", p. 630 ff., Richard D. Irwin, Inc., Homewood/Illinois 1956
- 3) Siehe oben p. 23 ff.

on judgment." 1)

Dieses Urteil über die "Multiple Factor Indexes" ist im allgemeinen durchaus richtig. Auf unseren Fall der regionalen Absatzkennzahlen für Produktionsgüter trifft es jedoch nicht zu, denn wir haben als wissenschaftlich einwandfreies Verfahren zu ihrer Berechnung einen speziellen "Multiple Factor Index" erkannt, der sich auf die Unterteilung des Absatzpotentials nach Nachfragergruppen stützt. Die unabdingbare Grundlage dieser Berechnungsmethode bildet aber die Nachfragergruppenstatistik, und diese Nachfragergruppenstatistik ermöglicht es uns, alle von Boyd und Westfall gestellten Zweifelsfragen einwandfrei zu beantworten:

- Die Zahl der auszuwählenden Faktoren richtet sich nach der Zahl der Nachfragergruppen.
- Jeder ausgewählte Faktor spiegelt die regionale Verteilung einer Nachfragergruppe wider.
- Die Gewichtung der ausgewählten Faktoren richtet sich nach dem Anteil der einzelnen Nachfragergruppen am gesamten Absatzpotential.

Es bleibt nunmehr noch die Frage zu klären, welcher oder welche Faktoren zur Bestimmung der Verteilung des regionalen Absatzpotentials an jede einzelne Nachfragergruppe in Frage kommen. Würden wir in diesem Fall mehrere erklärende Faktoren benutzen, so würde wiederum die ganze Problematik des "Multiple Factor Index" aufgeworfen werden, wenn auch diesmal auf der tieferen

1) H.W. Boyd and R. Westfall: "Marketing Research", p. 632, Richard D. Irwin, Inc., Homewood/Illinois 1956: "Es gibt jedoch einige Fallgruben, die diese Indices weit weniger narrensicher machen, als sie zu sein scheinen. Derjenige, der den Index aufstellt, benützt gewöhnlich seine Urteilkraft bei der Entscheidung über die Auswahl der zusammenzufügenden Faktoren. Ob diese Urteilkraft gut ist oder nicht, kann man nicht beweisen... Wer kann weiterhin sagen, wieviele Faktoren verwendet werden sollten? Sind die sechs Faktoren in unserem Beispiel die richtige Auswahl? Oder hätten einige zusätzliche hinzugefügt werden sollen?... Diese Fragen werden alle auf der Grundlage der Urteilkraft entschieden und sind folglich subjektiven Irrtümern zugänglich. Sind dann die zu verwendenden Faktoren bestimmt worden, muß der Marktforscher noch entscheiden, wie sie zusammengefügt werden sollen... Diese Entscheidung über die Gewichtung beruht wiederum auf der Urteilkraft." (Übers.d. Verf.)

Ebene der einzelnen Nachfragergruppe. Deswegen sollte man zunächst versuchen ob die "Single Factor Index"-Methode anwendbar ist, d.h. ob eine regionalstatistische Reihe vorliegt, die nach den Grundsätzen der "Corollary Data Method" logisch so eng mit dem gesuchten Absatzpotential verknüpft ist, daß sie zur Darstellung der regionalen Verteilung des Absatzpotentials verwendet werden kann.

Wenn es irgend möglich ist, sollte man aber nicht nur die logische Verknüpfung des Absatzpotentials mit der zu seiner Beschreibung verwendeten statistischen Reihe ermitteln, sondern auch untersuchen, ob sich ein faktischer Zusammenhang zwischen den beiden Reihen nachweisen läßt. Diese Untersuchung ist besonders dann notwendig, wenn sich zur Beschreibung der regionalen Verteilung des Absatzpotentials einer Nachfragergruppe mehrere regionalstatistische Reihen anbieten, die unter dem Gesichtspunkt der logischen Verknüpfung gleichwertig erscheinen.

Zum Nachweis dieses faktischen Zusammenhangs zwischen der regionalstatistischen Verteilung des Absatzpotentials und der für die Darstellung seiner Verteilung vorgesehenen Datenreihe bietet sich als statistisches Hilfsmittel die Korrelationsrechnung ¹⁾ an. Hierbei taucht jedoch die Frage auf, mit welcher anderen Reihe man die zur Beschreibung der Regionalverteilung des Absatzpotentials vorgesehene Reihe korrelieren will. Das Absatzpotential selbst kommt hierfür natürlich nicht in Frage, denn es ist in seiner Regionalverteilung ja noch unbekannt und gesucht. Man kann jedoch mit einer gewissen Berechtigung als Vergleichsreihe die tatsächliche regionale Absatzverteilung für das zu untersuchende Produktionsgut benutzen. Boyd und Westfall bemerken hierzu: "In some cases this difficulty is overcome by comparing the particular company's sales with possible index series. The index series most closely resembling the company sales pattern is used. The obvious weakness of this approach is that the net result is to tend to establish sales potentials for various markets in the same relative amounts that company sales have existed in the past - not in proportion to actual potential. This is not entirely true since a series that matches the sales

 1) Siehe L. v. Baranow: "Grundbegriffe moderner statistischer Methodik". 2. Teil, p. 64 ff., S. Hirzel Verlag, Stuttgart 1950

pattern in general may still point up specific areas that do not match." 1)

Boyd und Westfall befürworten somit zur Bestimmung der am besten geeigneten Reihe regionaler Absatzkennzahlen die statistische Korrelationsanalyse, die die Ursache einer Erscheinung zu finden hofft, indem sie die möglichen Ursachen mit der Erscheinung statistisch vergleicht. Diejenige mögliche Ursache, die in ihrem Auftreten die größte Ähnlichkeit mit der Erscheinung zeigt, wird dann gewissermaßen statistisch zur am ehesten möglichen Ursache erklärt. Die Statistik behauptet natürlich nicht, damit die wahre Ursache gefunden zu haben. Einen Kausalzusammenhang kann man nie statistisch, sondern immer nur logisch beweisen. Trotzdem deuten eine enge Korrelation und die Darlegung eines zumindest möglichen Kausalzusammenhangs auf einen ursächlichen Zusammenhang beider Erscheinungen hin. Unter der Voraussetzung, daß man auch logisch den Kausalzusammenhang zwischen den tatsächlichen Absatzzahlen und den regionalen Absatzkennzahlen begründen kann, ist also die von Boyd und Westfall empfohlene Methode als gangbar zu bezeichnen. Voraussetzung für die Anwendbarkeit dieses Verfahrens bleibt allerdings, daß sich die vergangenen Absatzbemühungen gleichmäßig auf das gesamte Untersuchungsgebiet erstreckt haben.

Die Korrelationsrechnung bietet uns aber auch die Möglichkeit, mehr als eine Reihe zur Darstellung der regionalen Verteilung des Absatzpotentials an eine Nachfragergruppe zu verwenden. Wenn nämlich die Korrelationsrechnung ergibt, daß durch die Zusammenfügung mehrerer statistischer Reihen eine bessere Darstellung der Regionalverteilung des Absatzpotentials erreicht wird als mit jeder einzelnen Reihe, dann können wir ohne Bedenken das Absatzpotential an eine Nachfragergruppe als "Multiple Factor Index" darstellen. Boyd und Westfall schreiben hierzu: "Multiple correlation has been used to eliminate some of

- 1) H. W. Boyd and R. Westfall: "Marketing Research", p. 631, Richard D. Irwin, Inc., Homewood/Illinois 1956: "In einigen Fällen wird diese Schwierigkeit durch den Vergleich der Absatzzahlen der betreffenden Firma mit den möglichen statistischen Reihen überwunden. Diejenige statistische Reihe, die der Absatzstruktur der Firma am ähnlichsten ist, wird verwendet. Die offensichtliche Schwäche dieses Verfahrens besteht darin, daß es dazu neigt, Absatzpotentiale für verschiedene Märkte im Verhältnis der vergangenen Absatzzahlen der Firma festzusetzen - nicht im Verhältnis zum tatsächlichen Potential. Diese Behauptung ist jedoch nicht ganz richtig, da eine statistische Reihe, die im ganzen mit der Absatzstruktur übereinstimmt, doch spezifische Gebiete aufzeigen kann, wo diese Übereinstimmung nicht gegeben ist." (Übers. d. Verf.)

the subjective aspects of this multiple factor method. Through the use of correlation it is possible to measure the relative importance of different factors in their influence on sales. This gives a more objective basis for determining the relative importance of alternative factors, although it does not mean that other factors of great importance may not have been overlooked entirely." 1)

b) Maßstäbe der räumlichen Verteilung

Die Zahl der Maßstäbe, die Aufschluß über die regionale Verteilung des Absatzpotentials an eine Nachfragergruppe geben können, ist weit größer als man gemeinhin annimmt. Nach Boustedt und Ranz 2) gibt es schon auf Kreisebene die folgenden laufenden Zahlenreihen der amtlichen Statistik:

- quartalsmäßig

Einwohner
Arbeitslosenzahl
Industriebeschäftigte
Industrieumsätze
Fleischanfall
Milchanlieferung
Rundfunkteilnehmer

- jährlich

Bodennutzung
Viehzählung
Ein- und Ausgaben der Gebietskörperschaften
Realsteuern
Gewerbesteuern.

Neben diesen laufenden amtlichen Erhebungen eignen sich noch die Ergebnisse

1) H. W. Boyd and R. Westfall: "Marketing Research", p. 634, Richard D. Irwin, Inc., Homewood/Illinois: "Multiple Korrelation ist verwendet worden, um einige der subjektiven Momente dieser Methode der multiplen Faktoren auszuschalten. Durch die Verwendung der Korrelationsrechnung ist es möglich, die relative Bedeutung des Einflusses verschiedener Faktoren auf den Absatz zu messen. Das ergibt eine objektivere Grundlage für die Bestimmung der relativen Bedeutung der zur Auswahl stehenden Faktoren, wenn damit auch nicht gesagt ist, daß andere Faktoren von großer Wichtigkeit nicht völlig übersehen worden sind." (Übers.d. Verf.)

2) O. Boustedt und H. Ranz: "Regionale Struktur- und Wirtschaftsforschung", p. 16, Walter Dorn Verlag, Bremen-Horn 1957.

der großen Strukturhebungen für unsere Zwecke: "Im allgemeinen kann man feststellen, daß die regionale Gliederung der statistischen Daten zumindest bei den großen Strukturhebungen im Rahmen der Volks-, Berufs- und Betriebszählungen heute den Anforderungen der Regionalstatistik zu einem großen Teil gerecht wird." 1)

Wenn die sachliche Gliederung der Regionalstatistik etwa auf Kreisebene zur Ermittlung regionaler Absatzkennzahlen für Produktionsgüter nicht ausreicht, findet man auf höherer regionaler Ebene - etwa für Regierungsbezirke - oft die benötigten fachlich tiefer gegliederten Daten. So werden z.B. die Industriebeschäftigten auf Kreisebene in der Unterteilung nach Industriegruppen 2), auf Regierungsbezirksebene in der fachlich tieferen Unterteilung nach Industriezweigen 3) ausgewiesen.

Über die zahlreichen regionalstatistischen Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes und der Statistischen Landesämter hinaus können in vielen Fällen auch unveröffentlichte Daten gegen Entgelt von diesen Ämtern bezogen werden. Auf diese Möglichkeit macht z.B. eine Anmerkung in der amtlichen Umsatzstatistik aufmerksam: "Über diese Veröffentlichungen hinaus können von den Statistischen Landesämtern auch Angaben über die Steuerpflichtigen und ihre Umsätze für die kreisfreien Städte und Landkreise nach der vierstelligen Gewerbesystematik, d.h. in detaillierter Branchengliederung, bezogen werden." 4) Dieses Angebot bedeutet für den betrieblichen Marktforscher z.B. folgende tiefgehende Möglichkeit der Branchengliederung auf Kreisebene:

" 365 Glasindustrie

3651 Flachglaserzeugung

3653 Hohlglaserzeugung

3655 Herstellung von Glasfaser, -gespinsten,
-wolle, -seide und -pulver

-
- 1) O. Boustedt und H. Ranz: Regionale Struktur- und Wirtschaftsforschung", p. 16, Walter Dorn Verlag, Bremen-Horn 1957.
 - 2) "Die Industrie der Bundesrepublik Deutschland", Reihe 4, Heft 21, herausgegeben vom Statistischen Bundesamt, Stuttgart und Mainz 1959.
 - 3) "Die Industrie der Bundesrepublik Deutschland", Reihe 4, Heft 28, herausgegeben vom Statistischen Bundesamt, Stuttgart und Mainz 1961.
 - 4) "Umsatz und Umsatzsteuer 1959", p. 113, in: Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Band 260, herausgegeben vom Statistischen Bundesamt, W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart und Mainz 1961.

3657 Glasverarbeitung
3659 Glasveredlung." 1)

Aus diesen Ausführungen geht klar hervor, daß wohl für jede Nachfragergruppe und für jedes Produktionsgut geeignete statistische Merkmale vorliegen, die zur Beschreibung der Regionalverteilung des Absatzpotentials dienen können. Als wichtigste statistische Merkmale stehen besonders die Zahlen der Betriebe und der Beschäftigten, der Unternehmen und der Umsätze in tiefer regionaler und fachlicher Unterteilung zur Verfügung.

Bevor jedoch der betriebliche Marktforscher irgendein statistisches Merkmal zur Beschreibung der Regionalverteilung des Absatzpotentials verwendet, ist es unbedingt erforderlich, daß er sich genau mit dessen statistischem Erhebungsmodus vertraut macht, der weitgehend den Aussagegehalt der zu ermittelnden regionalen Absatzkennzahlen für Produktionsgüter bestimmt. Um diesen Aussagegehalt richtig erkennen zu können, sollte er sich unbedingt die folgenden Fragen beantworten:

- Wie ist die sachliche Abgrenzung des statistischen Merkmals? (Die amtliche Umsatzsteuerstatistik erfaßt z.B. nicht die organschaftlichen Innenumsätze, die Industriestatistik nur Betriebe ab zehn Beschäftigten)
- Wie ist die fachliche Unterteilung des statistischen Merkmals? (Die amtliche Industriestatistik teilt z. B. bei der Unterteilung nach "beteiligten Industriezweigen" die Beschäftigten eines Betriebes auf die ausgeübten Industriezweige auf, die Umsatzsteuerstatistik ordnet den Gesamtumsatz dem vorherrschenden Gewerbezug zu)
- Wie ist die regionale Zuordnung des statistischen Merkmals? (Beschäftigte werden z.B. immer dem Standort der Betriebsstätte, Umsätze immer dem Unternehmenssitz zugeordnet).

Zum Schluß dieses Abschnitts seien noch die Möglichkeiten erörtert, die dem betrieblichen Marktforscher zur Schätzung der von den statistischen Ämtern ge-

1) "Umsatz und Umsatzsteuer 1959", p.23, in: Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Band 260, herausgegeben vom Statistischen Bundesamt, W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart und Mainz 1961.

heimgehaltenen Zahlenangaben zur Verfügung stehen 1).

Ein schematisches Beispiel soll die Methodik dieser Schätzungen erläutern. Der Regierungsbezirk X besteht aus den Kreisen A und B. Die 1 800 Beschäftigten im Regierungsbezirk X verteilen sich im Verhältnis 800 : 1 000 auf die beiden Branchen I und II, und im Verhältnis 300 : 1 500 auf die Kreise A und B. Die Verteilung der Beschäftigten innerhalb der Kreise auf die Branchen wird geheimgehalten und soll geschätzt werden. In Tabellenform sieht das Beispiel wie folgt aus:

Beispiel:

VERTEILUNG DER BESCHÄFTIGTEN IM REGIERUNGSBEZIRK X
AUF DIE LANDKREISE A UND B UND AUF DIE BRANCHEN I UND II

Branchen	Kreis A	Kreis B	Reg. -Bez. X
I	.	.	800
II	.	.	1 000
Summe	300	1 500	1 800

Versuchen wir nun, die geheimgehaltenen Einzelangaben zu schätzen, so sind zwei extreme Schätzungen möglich, die beide gerade noch den durch die bekannten Summenzahlen gesteckten Rahmen erfüllen:

SCHÄTZUNG 1

Branchen	Kreis A	Kreis B	Reg. -Bez. X
I	299	501	800
II	1	999	1 000
Summe	300	1 500	1 800

SCHÄTZUNG 2

Branchen	Kreis A	Kreis B	Reg. -Bez. X
I	1	799	800
II	299	701	1 000
Summe	300	1 500	1 800

-
- 1) Diese Problematik ist schon auf p.46 ff. dieser Arbeit ausführlich besprochen worden.

Die plausibelste Schätzung liegt jedoch zwischen diesen Extremen:

SCHÄTZUNG 3

Branchen	Kreis A	Kreis B	Reg. -Bez. X
I	133	667	800
II	167	833	1 000
Summe	300	1 500	1 800

Diese Schätzung ist deshalb am plausibelsten, weil sie den Annahmen genügt, daß

- das Verhältnis der beiden Branchen innerhalb eines Kreises das gleiche ist wie innerhalb des gesamten Regierungsbezirks - nämlich 800 : 1 000 oder 4 : 5 - und daß
- das Verhältnis der beiden Kreise innerhalb einer Branche das gleiche ist wie innerhalb der gesamten Beschäftigten der Kreise - nämlich 300 : 1 500 oder 1 : 5.

In der Praxis sind die möglichen Schwankungsbreiten dieser Schätzungen meist erheblich geringer als in unserem schematischen Beispiel, weil nur wenige Werte in der Tabelle geheimgehalten werden müssen, und weil eine ganze Reihe von Zwischensummen, etwa für die einzelnen Industriebereiche, bekannt ist. Da außerdem bei den meisten Statistiken die Zahl der Betriebe, auf die sich die Geheimhaltungspflicht bezieht, für jede Teilregion ausgewiesen ist, kann man auf dem Umweg über die durchschnittliche Beschäftigtenzahl in den "geheimgehaltenen" Betrieben schon auf Anheb zu recht guten Annäherungswerten für die geheimgehaltenen Beschäftigtenzahlen gelangen. Ferner sollte man sich durch die Geheimhaltungsvorschriften schon deshalb nicht entmutigen lassen, weil sie in der Regel nur diejenigen Teilregionen betreffen, in denen eine Abnehmergruppe sowieso nur schwach vertreten ist.

VI. REGIONALE ABSATZKENNZAHLEN FÜR PRODUKTIONSGÜTER IN GROSS- RAUMWIRTSCHAFTEN

a) Auswirkungen der Veränderung von Standortbedingungen, untersucht am Beispiel der EWG

Durch den Vertrag zur Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft vom 25.3.1957¹⁾ beschlossen Belgien, Deutschland, Frankreich, Italien, Luxemburg und die Niederlande die Gründung einer Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft, als deren wesentliche Merkmale in Art. 3, Abschn. a - d des oben zitierten Vertrages die Abschaffung aller Zölle und aller sonstigen Hindernisse des Waren-, Personen-, Dienstleistungs- und Kapitalverkehrs zwischen den Vertragspartnern, die Errichtung einer gemeinsamen Zollmauer gegenüber dritten Ländern und die Einführung einer gemeinsamen Außenhandels-, Landwirtschafts- und Verkehrspolitik vereinbart werden.

Diese Ziele des Vertrages, der am 1. Januar 1958 in Kraft trat, sollen laut Art 8 nach Ablauf einer Übergangszeit von zwölf bis höchstens fünfzehn Jahren, also am 1. Januar 1970 oder spätestens 1973 verwirklicht worden sein. Während dieses Übergangszeitraumes sollen die Zölle und alle anderen Handelshemmnisse zwischen den Partnerländern nach einem festgelegten Plan beseitigt werden. Durch diese vorgesehene Verschmelzung von sechs eigenständigen Volkswirtschaften zu einem einzigen gemeinsamen Wirtschaftsraum soll laut Präambel des EWG-Vertrages zunächst vor allen Dingen der wirtschaftliche Fortschritt aller Partnerländer gesichert werden. Trotzdem werden durch den Fortfall der Handelsschranken einerseits die Absatzradien vieler Wirtschaftszweige stark und je nach dem Entfernungsunterschied zwischen dem alten nationalen und dem neuen EWG-Absatzschwerpunkt in unterschiedlichem Maße vergrößert, und andererseits entstehen den nationalen Wirtschaftszweigen durch die Partnerländer innerhalb des hergebrachten Absatzgebietes Konkurrenten, die teilweise kostengünstiger produzieren und billiger arbeiten können als die nunmehr schutzlosen nationalen Wirtschaftszweige.

Durch diese Veränderung der wirtschaftlichen Absatzradien und das Auftreten neuer Konkurrenten aus den Partnerländern ist es sowohl denkbar, daß ein in Bezug auf die alte Volkswirtschaft peripher und ungünstig gelegener Standort nunmehr der kostengünstigste wird, als auch, daß ein bisher günstiger Standort durch die besonders starke Vergrößerung des Absatzradius und eine leistungsfähigere ausländische Konkurrenz in schwere Bedrängnis gerät. Grundsätzlich kann man

1) BGBI. 1957 II S. 766, nachgedruckt in "EuG Europagesetze", Wilhelm Goldmann Verlag, München 1961, pp. 110 - 190.

wohl annehmen, daß diese Veränderungen der Standortbedingungen nicht durch verkehrs- oder gar zollpolitische Maßnahmen verhindert werden sollen, denn die Ausscheidung ungünstiger Standorte ist wohl als einer der Tatbestände anzusehen, die zur Steigerung des Wohlstandes der gesamten EWG beitragen sollen. So findet sich auch im gesamten EWG-Vertrag keine Bestimmung, durch die ein zollpolitischer Schutz von Wirtschaftszweigen mit ungünstigeren Standortbedingungen möglich wäre, und in Artikel 80 dieses Vertrages sind verkehrspolitische Unterstützungsmaßnahmen grundsätzlich verboten. Dieser Artikel 80 läßt jedoch Ausnahmegenehmigungen durch die EWG-Kommission zur Berücksichtigung der Erfordernisse einer angemessenen Standortpolitik zu, was beweist, daß die Vertragspartner sich der Problematik der Verschiebung von Standortbedingungen durch den EWG-Vertrag durchaus bewußt waren. Die Artikel 82 und 92c genehmigen ferner verkehrspolitische Vergünstigungen und andere Subventionen für die deutschen Zonenrandgebiete und anerkennen so einen weiteren standortpolitischen Gesichtspunkt.

Im Rahmen dieser Arbeit interessiert nun besonders die Frage, welche Veränderungen sich aus der Realisierung der EWG und dem Eintreten der durch sie verursachten Verschiebungen der Standortbedingungen für die regionalen Absatzkennzahlen für Produktionsgüter ergeben werden.

Diese Frage wollen wir nun zunächst für den Spezialfall des regionalen Absatzpotentials für Investitionsgüter untersuchen. Nehmen wir einmal an, ein Industriezweig habe in Westdeutschland zwei Standorte, nämlich einen in der Gegend von Aachen und einen im östlichen Oberbayern. Vor Inkrafttreten des EWG-Vertrages waren beide Standorte gleich günstig, jedoch haben sich nunmehr die Standortbedingungen um Aachen durch das Hinzutreten neuer nahegelegener Absatzgebiete in Holland, Belgien und Nordfrankreich stark verbessert, während die oberbayerischen Produzenten eine bedeutende Verlängerung der durchschnittlichen Entfernung zu ihren potentiellen Kunden in Kauf nehmen mußten.

Sowohl die Industrie um Aachen als auch die im südöstlichen Bayern kann nun auf zweierlei Weise reagieren:

Die bayerischen Produzenten könnten ihre neue Lage für hoffnungslos halten und ihre Betriebe in günstigere Standorte verlegen; das regionale Marktpotential für Produktionsgüter in diesem Teil Bayerns würde dann stark zurückgehen. Auf der anderen Seite könnten sie aber auch einen Ausgleich für ihre schlechteren Standortbedingungen in verstärkten Rationalisierungsbemühungen suchen, wobei sie sogar nach den zitierten Bestimmungen des EWG-Vertrages durch

staatliche Hilfsmaßnahmen unterstützt werden könnten. In diesem Falle wäre sogar mit einem Anstieg der regionalen Absatzkennzahlen für Investitionsgüter in Südbayern zu rechnen.

Die Unternehmer im Aachener Raum könnten bedeutende Erweiterungsinvestitionen vornehmen, um die durch die veränderten Standortbedingungen entstandenen neuen Absatzmöglichkeiten voll ausschöpfen zu können. Ein Anstieg des regionalen Absatzpotentials für Produktionsgüter in diesem Raum wäre die Folge. Sie könnten aber auch von der durch die neuen Standortvorteile verbesserten Rentabilität dazu veranlaßt werden, in ihren Rationalisierungsbestrebungen nachzulassen, wodurch die regionalen Absatzkennzahlen in diesem Gebiet eher sinken würden.

Diese Überlegungen berechtigen uns zu der Schlußfolgerung, daß die Kenntnis der zukünftigen Veränderungen der Standortbedingungen noch keinen eindeutigen Rückschluß auf die Richtung und folglich noch viel weniger auf das Ausmaß der Veränderungen im Verhalten der an diesen Standorten ansässigen Unternehmer zuläßt. Zwar könnte man aus wirtschaftstheoretischen Überlegungen zu der Ansicht neigen, daß die Produktion und damit das regionale Absatzpotential für Produktionsgüter grundsätzlich zum kostengünstigsten Standort streben, jedoch stehen diesen Bestrebungen in der Praxis nicht nur die Unberechenbarkeiten des nicht allein am Gewinnstreben ausgerichteten Unternehmerverhaltens, sondern auch die im EWG-Vertrag vorgesehenen standortpolitischen Maßnahmen sowie der Druck bedrohter Interessenverbände auf Gesetzgebung und Regierung entgegen.

Wie sich die durch die Schaffung des Gemeinsamen Marktes veränderten Standortbedingungen tatsächlich auf das regionale Absatzpotential für Produktionsgüter auswirken, kann man daher erst dann vorhersagen, wenn sich Richtung und Geschwindigkeit dieser Veränderungen bereits abzeichnen beginnen. In diesem Fall kann man durch Befragung der Bedarfsträger oder durch Trendverlängerung der bereits stattgefundenen Veränderungen im regionalen Absatzpotential für Produktionsgüter die regionalen Absatzkennzahlen für die kommenden Jahre feststellen.

b) Berechnung regionaler Absatzkennzahlen für Produktionsgüter mehrerer Länder.

Im Verlaufe dieses Abschnitts C haben wir zunächst die bei der Aufstellung regionaler Absatzkennzahlen für Produktionsgüter für eine Volkswirtschaft zu verwendende Methode erörtert und schließlich noch die möglichen Einflüsse diskutiert, die von einem Verschmelzungsprozeß mehrerer Volkswirtschaften auf das regionale Absatzpotential für Produktionsgüter einer beteiligten Volkswirtschaft ausgehen können.

Eines der Hauptziele bei der Bildung einer Großraumwirtschaft wie der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft besteht in der engen Verflechtung der beteiligten Nationalwirtschaften 1). Diese Verflechtung kann auf absatzwirtschaftlichem Gebiet aber erst als erreicht gelten, wenn jede Unternehmung, die sich bisher um eine intensive absatzwirtschaftliche Durchdringung der eigenen Volkswirtschaft bemühte, nun diese Bemühungen in gleicher Intensität auch auf alle Partnerländer ausdehnt.

Aus diesen Verflechtungsbestrebungen leiten sich aber auch Forderungen an die regionalen Absatzkennzahlen für Produktionsgüter ab: so wie die Verkaufsleitungen bisher regionale Absatzkennzahlen für ihre eigene Volkswirtschaft zur Planung und Kontrolle des Vertriebs von Produktionsgütern benötigten, brauchen sie nunmehr regionale Absatzkennzahlen, die die gesamte Großraumwirtschaft umfassen.

Bei der Berechnung dieser regionalen Absatzkennzahlen für Produktionsgüter für die gesamte Großraumwirtschaft können sie sich in Bezug auf die Absatzkennzahlen für die einzelnen in der Großraumwirtschaft zusammengefaßten Volkswirtschaften auf die bisher im Abschnitt C erläuterten Methoden stützen, nach denen sich getrennte Reihen regionaler Absatzkennzahlen für Produktionsgüter für jede der beteiligten Volkswirtschaften aufstellen lassen. Wir können uns deshalb an dieser Stelle darauf beschränken, Methoden zu entwickeln und zu diskutieren, die eine Zusammenfügung dieser getrennten Reihen regionaler Absatzkennzahlen für Produktionsgüter zu einer einheitlichen, alle beteiligten Volkswirtschaften umfassenden Reihe ermöglichen.

Grundsätzlich bestehen diese Methoden darin, das gesamte Absatzpotential für das betreffende Produktionsgut in jeder der beteiligten Volkswirtschaften zu be-

1) Siehe Präambel des Vertrags zur Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft, BGBl. 1957 S. 766, nachgedruckt in "EuG Europagesetze", Wilhelm Goldmann Verlag, München 1961, p. 110

rechnen und zu vergleichen. Die Zusammenfügung der einzelnen Reihen regionaler Absatzkennzahlen kann dann mit Hilfe der so gewonnenen Verhältniszahlen des gesamten Absatzpotentials vorgenommen werden. Welchen Begriff des Absatzpotentials 1) man bei der Zusammenfügung mehrerer nationaler Reihen von regionalen Absatzkennzahlen für Produktionsgüter zugrunde legen muß, ist bereits durch die einzelnen nationalen Kennzahlenreihen festgelegt, denn verständlicherweise kann man zur Zusammenfügung dieser Kennzahlenreihen nur den Begriff des Absatzpotentials heranziehen, der auch schon bei ihrer Aufstellung verwendet wurde.

In den meisten Fällen wird den regionalen Absatzkennzahlen der gesamte Verbrauch eines bestimmten betrieblichen Verbrauchsgutes bzw. die gesamten Investitionen eines bestimmten Investitionsgutes oder auch eine Projektion dieser Größen zugrunde liegen. In diesem Fall bieten die nationalen Statistiken der einzelnen Volkswirtschaften die besten Möglichkeiten, das gesamte Absatzpotential zu ermitteln und für die einzelnen Volkswirtschaften der Großraumwirtschaft miteinander zu vergleichen. Man kann dabei meistens auf die Berechnungsmethode der sogenannten "Inlandsverfügbarkeit" zurückgreifen 2), wenn keine direkten Verbrauchs- bzw. Investitionserhebungen zur Verfügung stehen.

Auch Scheler sieht das Problem in der Zusammenfügung der einzelnen nationalen Reihen von Absatzkennzahlen: "Zunächst können die Absatzkennziffern lediglich das regionale Kaufkraftgefälle innerhalb eines Landes aufzeigen. Erst bei Berücksichtigung der Währungsparitäten sowie der unterschiedlichen Verbraucherrelationen zwischen den einzelnen europäischen Ländern können entsprechende Angleichungen erfolgen." 3) Die Berücksichtigung der Währungsparitäten ist freilich nur bei einer allgemeinen nicht produktbezogenen Marktkennzahl sinnvoll, denn die Kaufkraftparität zweier Währungen ist nur ein Durchschnitt der verschiedenen Verbrauchsrelationen in den beiden Ländern. Für spezielle Produktionsgüter kommen diese Verbrauchsrelationen im Verhältnis zwischen den gesamten Absatzpotentialen beider Länder zum Ausdruck.

1) Siehe hierzu H. W. Boyd and R. Westfall: "Marketing Research", p. 624, Richard D. Irwin, Inc., Homewood/Illinois 1956, und die Abschnitte B und B IVa dieser Abhandlung.

2) Inlandsverfügbarkeit = Produktion abzüglich Export zuzüglich Import. Gegebenenfalls kann man die Inlandsverfügbarkeit noch um Veränderungen in den nationalen Lagerbeständen berichtigen, um zu direkten Verbrauchs- bzw. Investitionszahlen zu gelangen.

3) Hans-E. Scheler: "Kaufkraftkennziffern in Vertrieb und Werbung", Verlag Moderne Industrie, München 1963.

Zum besseren Verständnis dieser Ausführungen wollen wir nun noch ein praktisches Beispiel betrachten: Gegeben seien zwei Reihen regionaler Absatzkennzahlen für Nutzkraftwagen für Westdeutschland und Frankreich 1960:

WESTDEUTSCHLAND		FRANKREICH	
Region A	74,0	Region I	60,0
Region B	26,0	Region II	40,0
Westdeutschland		Frankreich	
insgesamt	100,0	insgesamt	100,0

Die Inlandsverfügbarkeit von Nutzkraftwagen betrug in Westdeutschland 1960:

Produktion 1)	238 370 Stück
./. Export 2)	117 489 Stück
+ Import 3)	1 946 Stück
= Inlandsverfügbarkeit	122 827 Stück

Für Frankreich ergibt sich dagegen folgende Inlandsverfügbarkeit:

Produktion 1)	193 909 Stück
./. Export 2)	63 901 Stück
+ Import 4)	3 123 Stück
= Inlandsverfügbarkeit	133 131 Stück

Diese Zahlen zeigen, daß das Absatzpotential für Nutzkraftwagen in Frankreich größer ist als in Westdeutschland, was vermutlich u. a. durch die grössere Ausdehnung Frankreichs und eine für den Straßengüterverkehr günstigere Verkehrspolitik verursacht wird. Jedenfalls ist in Frankreich allein der Bestand an Last-

-
- 1) "Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft", 25. Folge 1961, p. 292, Verband der Automobilindustrie e.V., Frankfurt 1961.
 - 2) "Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft", 25. Folge 1961, p. 293, Verband der Automobilindustrie e.V., Frankfurt 1961.
 - 3) "Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft", 25. Folge 1961, p. 124 - 125, Verband der Automobilindustrie e.V., Frankfurt 1961.
 - 4) "Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft", 25. Folge 1961, pp. 126, 127, 302, 303, 309, 318, 321, Verband der Automobilindustrie e.V., Frankfurt 1961.

kraftwagen mehr als doppelt so groß wie in der Bundesrepublik 1).

Setzt man nun die gesamte Inlandsverfügbarkeit an Nutzkraftwagen beider Länder = 100,0 vH, dann entfallen auf Westdeutschland 48 vH und auf Frankreich 52 vH. Wenden wir nun diese Verhältniszahlen auf die regionalen Absatzkennzahlen für Nutzkraftwagen beider Länder an, so erhalten wir folgende integrierte Kennzahlenreihe für Nutzkraftwagen:

Westdeutschland	Region A	35,5
	Region B	+ 12,5 = 48,0
Frankreich	Region I	31,2
	Region II	+ 20,8 = 52,0
Frankreich und Westdeutschland		100,0

VII. KONTROLLE DER GÜLTIGKEIT DER KENNZAHLEN

Ein kritischer Marktforscher wird, selbst wenn er die regionalen Absatzkennzahlen für Produktionsgüter unter Beachtung aller in dieser Arbeit aufgeführten Vorichtsmaßnahmen ermittelt hat, nur ungern auf die Kontrolle ihrer Gültigkeit verzichten wollen.

Eine wissenschaftliche Kontrolle der Gültigkeit der regionalen Absatzkennzahlen für Produktionsgüter wäre nur durch einen Vergleich der regionalen Absatzkennzahlen mit dem regionalen Absatzpotential, das sie darstellen sollen, möglich. Ein Vergleich mit den tatsächlich erreichten Absatzzahlen scheidet für die Kontrolle aus, weil regionale Absatzkennzahlen ja gerade die Abweichungen der regionalen Verkäufe vom regionalen Absatzpotential aufdecken sollen.

Zur Ermittlung des regionalen Absatzpotentials gibt es zwei Wege, nämlich einmal durch eine direkte Primärerhebung dieser Größe in den einzelnen Teilgebieten, und zweitens durch Schätzung aufgrund regionaler Absatzkennzahlen. Den zweiten Weg können wir nicht beschreiten, weil ja gerade die regionalen Absatzkennzahlen kontrolliert werden sollen. Aber auch der erste Weg kommt nicht in Frage, denn wo das regionale Absatzpotential primär erhoben wird, da erübrigt sich ja offensichtlich seine Schätzung mittels regionaler Absatzkennzahlen.

1) "Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft", 25. Folge 1961, p. 323, Verband der Automobilindustrie e.V., Frankfurt 1961.

Aus diesen Gründen ist eine direkte Kontrolle der Gültigkeit regionaler Absatzkennzahlen für Produktionsgüter nicht möglich.

Es gibt jedoch eine gewisse indirekte Kontrollmöglichkeit für die regionalen Absatzkennzahlen, die bewußt oder unbewußt in der Praxis allgemein angewendet wird. Dabei handelt es sich um folgenden Vorgang: Durch den Vergleich der regionalen Umsätze mit den regionalen Absatzkennzahlen ergeben sich, wie wir im Abschnitt DII sehen werden, letzten Endes Werturteile über die Leistung der einzelnen Vertreter, Reisenden oder regionalen Vertriebsniederlassungen. Diese Werturteile können nur dann stimmen, wenn die regionalen Absatzkennzahlen das regionale Absatzpotential für das betreffende Produktionsgut richtig wiedergeben. Wenn aber die regionale Absatzanalyse z.B. erbracht hat, daß ein Vertreter aus eigenem Verschulden das Absatzpotential seines Gebietes nicht genügend ausgeschöpft hat, dann müssen sich auch in der Person oder im Verhalten des Vertreters die Gründe für diese Minderleistung finden lassen. Für diese Analyse der individuellen Vertreterleistung gibt es eine Reihe verschiedener Instrumente, die im Abschnitt D II b 3 näher erläutert werden. Wenn man aber trotz gründlicher Analyse der Person und des Verhaltens des Vertreters keinen Grund für die errechnete Minderleistung finden kann, dann liegt die Vermutung nahe, daß die regionalen Absatzkennzahlen das regionale Absatzpotential nicht richtig wiedergeben.

Dieser indirekte Kontrollprozeß wird in der Regel schon deshalb ganz automatisch zur Anwendung kommen, weil jeder Vertreter, Reisende oder Verkaufsstellenleiter, dem aufgrund regionaler Absatzkennzahlen für Produktionsgüter eine Minderleistung vorgeworfen wird, natürlich auch wissen will, was er denn eigentlich falsch gemacht hat. Im Falle von Absatzkennzahlen, die das regionale Absatzpotential des Produktionsgutes nicht richtig zeigen, wird dieser Nachweis eines Fehlers beim Außendienstpersonal häufig nicht gelingen und die schlechten regionalen Absatzkennzahlen sind schnell so diskreditiert, daß sich ihre weitere Verwendung von selbst verbietet.

D. DIE PRAKTISCHE ANWENDUNG REGIONALER ABSATZKENNZAHLEN IM VERTRIEB

Die Bedeutung regionaler Absatzkennzahlen für die praktische Arbeit des betrieblichen Marktforschers kann man kaum hoch genug einschätzen. Crisp berichtet aus der amerikanischen Praxis: "Als wichtigste Aufgabe für die Absatzforschung wurde in der Studie der American Management Association über die praktische Anwendung der Absatzforschung (Company Practices in Marketing Research) von den meisten Unternehmen die Analyse der territorialen Verkaufsmöglichkeiten oder des Absatzpotentials bezeichnet. An fünfter Stelle war die damit nahe verwandte Tätigkeit, die Unterschiede im Verkaufsertrag, im Marktanteil und in der Verkaufsleistung in den verschiedenen Gebieten zu messen, genannt worden." 1)

Die praktischen Probleme, zu deren Lösung regionale Absatzkennzahlen herangezogen werden stammen ganz überwiegend aus dem Bereich des Vertriebs. Peterson schreibt hierzu: "Einige typische Gründe für die Messung von Verkäufen 2) sind:

1. die Beurteilung der Verkäufer;
2. das Ansetzen von Verkäufern in einem Verkaufsgebiet;
3. die Neugliederung von Verkaufsgebieten;
4. die Zuteilung von Werbebudgets;
5. die Standortbestimmung von Auslieferungslagern, Zweigbüros oder Zweigwerken." 3)

In dieser Aufzählung kann man selbst die Standortbestimmung von Zweigwerken bedingt zu den Vertriebsproblemen rechnen, da regionale "Verkaufspotentiale" ja nur zur Bestimmung eines absatzorientierten Standortes dienen können.

Obwohl diese Aufgliederung von Peterson nicht sehr umfangreich ist, umfaßt sie doch alle wesentlichen Anwendungszwecke regionaler Absatzkennzahlen. Wenn

-
- 1) Richard D. Crisp: "Absatzforschung", p. 539, Verlag W. Girardet, Essen 1959.
 - 2) Statt "Verkäufen" muß es wohl "Verkaufspotentialen" heißen, wie aus dem Zusammenhang deutlich hervorgeht. (Anm. d. Verf.)
 - 3) Edward H. Peterson: "Begriff und Nutzung von Verkaufspotentialen", p. 84, in: Praxis des Marketing, AMA-Schriftenreihe, Band 8, Econ-Verlag GmbH, Düsseldorf 1961.

diese Aufgliederung trotzdem nicht befriedigt, so liegt das an der fehlenden Systematik. Versucht man die Aufstellung einer solchen Systematik, so stellt man zunächst fest, daß sich regionale Absatzkennzahlen nur zur Beantwortung von Fragen des regionalen Vertriebs eignen. Innerhalb des regionalen Vertriebs lassen sich wiederum diejenigen Fragen unterscheiden, die sich auf den zukünftigen und auf den vergangenen Vertrieb beziehen. Die ersteren bezeichnet man gewöhnlich als Fragen der Vertriebsplanung, die zweiten als Fragen der Vertriebsanalyse. Über die logische Reihenfolge von Vertriebsplanung und Vertriebsanalyse kann man verschiedener Meinung sein. In der Arbeit des betrieblichen Marktforschers baut die Vertriebsplanung auf den Ergebnissen der Vertriebsanalyse auf; bei der Betrachtung einer bestimmten Periode ist zunächst einmal die Vertriebsplanung und dann erst die Vertriebsanalyse dieser Periode erforderlich.

Die Probleme der Vertriebsplanung sind teils langfristiger und teils kurzfristiger Natur. Unter langfristig seien hier alle Planungsmaßnahmen verstanden, die entweder Investitionen bedingen, wie die Wahl der Niederlassungsstandorte, oder sonst aufgrund ihres Charakters nicht innerhalb eines Geschäftsjahres revidiert werden können, wie z.B. die Abgrenzung der Verkaufsbezirke. Unter kurzfristig seien dagegen alle Planungsmaßnahmen verstanden, die nicht aktivierbare Aufwendungen verursachen, wie z.B. Werbebriefaktionen, oder die sonst aufgrund ihres Charakters innerhalb eines Geschäftsjahres revidiert werden können, wie z.B. die Festlegung von Verkaufsquoten 1).

Die Vertriebsanalyse unterteilt man zweckmäßigerweise in die Analyse der ausserbetrieblichen Einflußgrößen auf das Vertriebsergebnis, wie z.B. die Konjunktur, und in die Analyse der innerbetrieblichen Einflußgrößen, wie z.B. die Vertreterleistungen.

I. DIE PRAKTISCHE ANWENDUNG REGIONALER ABSATZKENNZAHLEN ALS INSTRUMENT DER VERTRIEBSPLANUNG

Der Begriff "Vertriebsplanung" wird von Koch wie folgt definiert: "Vertriebsplanung (Market Planning, Sales Planning). Das Setzen vertrieblicher Ziele und die Planung der einzelnen zur Erreichung dieser Ziele erforderlichen Schritte." 2)

- 1) Die Grenze zwischen Lang- und Kurzfristigkeit ist begriffsnotwendigerweise willkürlich. Setzt man sie bei einem Geschäftsjahr fest, so wird sie sich wohl noch am ehesten harmonisch in das Betriebsgeschehen einordnen. Gerade die betrieblichen Erfordernisse können aber im Einzelfall auch für eine andere Abgrenzung sprechen.
- 2) Waldemar Koch: "Grundlagen und Technik des Vertriebes", Band I, p. 59, Finanz-Verlag, Berlin 1950.

Gegenstand der Vertriebsplanung kann eine ganze Reihe von Vertriebsaspekten sein, wie z.B. der Gesamtumsatz, der Umsatz nach Artikelgruppen, der Umsatz nach Abnehmergruppen, der Umsatz nach Vertreterbezirken usw. Regionale Absatzkennzahlen für Produktionsgüter als Instrument der Vertriebsplanung können bei der Planung der regionalen Vertriebsaspekte verwendet werden, wenn sie mindestens die folgende Gliederung besitzen:

REGIONALE ABSATZKENNZAHLEN FÜR DAS PRODUKTIONSPROGRAMM DER FIRMA A

Teilgebiete	Kennzahl
1	18
2	10
3	15
usw.	57
Summe	100

Regionale Absatzkennzahlen für Produktionsgüter können zur Planung nach Teilgebieten und Kundengruppen verwendet werden, wenn sie folgende Gliederung aufweisen:

REGIONALE ABSATZKENNZAHLEN NACH NACHFRAGERGRUPPEN FÜR DAS PRODUKTIONSPROGRAMM DER FIRMA A

Teilgebiete	Alle Nachfrager	Nachfragergruppen			
		I	II	III	usw.
1	18	2	5	6	5
2	10	3	1	4	2
3	15	5	3	2	5
usw.	57	10	8	9	30
Summe	100	20	17	21	42

Bestehen regionale Absatzkennzahlen in der Art der oben dargestellten Tabelle auch für einzelne Erzeugnisse oder Erzeugnisgruppen, und ist das Verhältnis der Nachfrage nach den einzelnen Erzeugnissen oder Erzeugnisgruppen bekannt, so können diese Kennzahlen zusätzlich noch zur Vertriebsplanung nach Teilgebieten, Nachfragergruppen und Erzeugnissen oder Erzeugnisgruppen verwendet werden.

Der erste Schritt der Vertriebsplanung ist nach Koch das Setzen eines Vertriebszieles 1). Welche Vertriebsziele kann ein Betrieb in Bezug auf die regionale Absatzstruktur seiner Erzeugnisse verfolgen? Unter der Voraussetzung gleicher Vertriebskosten in allen Bezirken kann nur eine Vertriebspolitik sinnvoll sein, die in allen Teilgebieten einen gleichmäßigen Marktanteil erstrebt. Für diese Behauptung führt Crisp mehrere Beweise an, von denen der stichhaltigste hier zitiert werden soll: "Ein Unternehmen, das in seinen Verkaufsgebieten sehr hohe Unterschiede zwischen Stärken und Schwächen aufweist, steht vor einer ernstesten Gefahr, die keineswegs offensichtlich ist. Es ist die Gefahr, daß das Unternehmen tatsächlich gewaltsam in zwei völlig verschiedene Absatzsituationen gedrängt wird. Es kann gezwungen werden, seine Erzeugnisse so auf den Markt zu bringen, als handle es sich tatsächlich um zwei verschiedene Unternehmen. Oder es kann gezwungen sein, Absatzpläne aufzustellen, die einen Kompromiß zwischen den Bedürfnissen der starken und der schwachen Verkaufsgebiete darstellen und die deshalb weniger aussichtsreich und erfolgreich sind, als wenn sie auf eine der beiden Arten zugeschnitten wären." 2)

Auch bei dem Vertrieb an verschiedene Kundengruppen ist es unter der Voraussetzung gleicher Vertriebskosten wünschenswert, in jeder Kundengruppe etwa den gleichen Marktanteil zu haben, da sonst z.B. bei einer Werbeaktion ein Teil der Werbewirkung verloren geht, weil bei einer Kundengruppe nur noch Erinnerungswerbung getrieben werden muß, während bei einer anderen Kundengruppe Einführungswerbung nötig wäre.

Sind die Vertriebskosten in den einzelnen Verkaufsbezirken z.B. wegen unterschiedlicher Konkurrenzverhältnisse sehr verschieden, dann kann es aber entgegen der Ansicht von Crisp auch vorteilhaft sein, in den einzelnen Bezirken verschiedene Marktanteile anzustreben. Die Entscheidung für oder gegen eine gleichmäßige Durchdringung aller Verkaufsbezirke ist aber auf jeden Fall von den regionalen Absatzkennzahlen unabhängig und braucht uns daher im Rahmen dieser Arbeit nicht zu beschäftigen. Bei der regionalen Vertriebsplanung mit Hilfe regionaler Absatzkennzahlen muß immer ein Vertriebsziel in Gestalt eines bestimmten regionalen Marktanteils für jeden einzelnen Bezirk vorgegeben sein, und es macht für die Arbeit bei der regionalen Vertriebsplanung keinen großen Unterschied, ob dieses Vertriebsziel für die einzelnen Bezirke gleich oder verschieden ist.

1) Waldemar Koch: "Grundlagen und Technik des Vertriebes", Band I, p. 59, Finanz-Verlag, Berlin 1950.

2) Richard D. Crisp: "Absatzforschung". p. 554, Verlag W. Girardet, Essen 1959.

Aus diesen Gründen können wir bei der folgenden Erörterung der mit Hilfe regionaler Kennzahlen zu planenden Vertriebsmaßnahmen als Vertriebsziel ohne weiteres eine gleichmäßige Durchdringung des Marktes annehmen. Die Rolle der regionalen Absatzkennzahlen für Produktionsgüter in der Absatzplanung ist grundsätzlich einfach. Die regionalen Absatzkennzahlen zeigen die relative Bedeutung der einzelnen Teilgebiete und ermöglichen so die regionale Verteilung und Aufschlüsselung der von der Geschäftsleitung für die Absatzbemühungen im Gesamtgebiet vorgesehenen personellen, finanziellen und organisatorischen Mittel. Dabei handelt es sich scheinbar nur um ein einfaches Dreisatz-Problem; die verfügbaren Mittel werden gemäß den von den regionalen Absatzkennzahlen angegebenen Verhältnissen auf die Teilgebiete aufgeschlüsselt. Die wissenschaftliche Betrachtungsweise zeigt jedoch, daß bei den meisten Problemen der regionalen Absatzplanung diese einfache Dreisatzrechnung nicht genügt. In den meisten Fällen ist nämlich das regionale Absatzpotential, wie es in den regionalen Absatzkennzahlen zum Ausdruck kommt, nicht die einzige Bestimmungsgröße der regionalen Absatzplanung. Deshalb muß man hier vor allem untersuchen, welchen Platz die regionalen Absatzkennzahlen bei der regionalen Absatzplanung für Produktionsgüter beanspruchen können und welche anderen Bestimmungsgrößen die regionale Absatzplanung neben den regionalen Absatzkennzahlen noch berücksichtigen muß. Ferner müssen wir die Art und Weise untersuchen, wie sich die regionalen Absatzkennzahlen und die anderen Bestimmungsgrößen der regionalen Absatzplanung gegenseitig beeinflussen und ergänzen.

a) Die praktische Anwendung regionaler Absatzkennzahlen in der längerfristigen Vertriebsplanung

Gerade auf diesem Gebiet der Vertriebsplanung ist es besonders wichtig, daß Entscheidungen so gründlich wie möglich vorbereitet und nur nach reiflicher Überlegung getroffen werden. Längerfristige Vertriebsmaßnahmen verursachen oft Investitionen - z.B. in Zweigniederlassungen -, die sich mangels gründlicher Vertriebsplanung als Fehlinvestitionen erweisen können. Aber selbst wenn längerfristige Vertriebsmaßnahmen keine Investitionen verursachen - wie z.B. die Abgrenzung von Vertreterbezirken -, so können doch Fehlentscheidungen sehr schwer zu korrigieren sein und laufend Verluste bringen.

Aus diesem Grund ist es bei der Planung längerfristiger Vertriebsmaßnahmen wichtig, daß die zugrundeliegenden regionalen Absatzkennzahlen mit der größtmöglichen Sorgfalt und unter Verwendung des besten verfügbaren Grundlagematerials errechnet werden. Diese Anmerkung ist notwendig, weil in den Vereinigten Staaten für die Planung kurzfristiger Vertriebsmaßnahmen teilweise ein

anderes Vorgehen befürwortet wird. 1)

1) Abgrenzung von Verkaufsbezirken

Als oberster formaler Gesichtspunkt bei der Einteilung des Gesamtgebietes in Verkaufsbezirke ist die Gliederung in Übereinstimmung mit den politischen Gebietseinheiten anzusehen. Ein Verkaufsbezirk sollte aus Gründen der Vertriebsplanung, -kontrolle und -analyse wenn irgend möglich aus einer oder mehreren politischen Gebietseinheiten bestehen, die den regionalen Absatzkennzahlen zugrunde liegen. Diese in der Literatur vorherrschende Ansicht drücken Pöhner und Ott wie folgt aus: "Gegen alle Einwände muß deshalb gesagt werden, daß die Abgrenzung eines Vertreterbezirks sich mit den Grenzen politischer Bezirke decken sollte." 2)

Die Zahl der Vertreterbezirke hängt dagegen zunächst nicht von den regionalen Absatzkennzahlen ab. Sie sind vielmehr im wesentlichen von der Höhe des gesamten Absatzpotentials, von der Zahl der potentiellen Nachfrager und der Frequenz der notwendigen Vertreterbesuche, von der räumlichen Größe und den Verkehrsverhältnissen des Gesamtgebietes bestimmt. Die Zahl der Verkaufsbezirke wird nur unter gewissen formalen Gesichtspunkten nach oben begrenzt durch die Zahl der Teilregionen, für die Absatzkennzahlen erstellt werden können.

Aus der Absatzkennzahl des Gesamtgebietes und der vorgesehenen Zahl der Verkaufsbezirke erhält man durch Division die optimale Größe eines Verkaufsbezirks. Diese optimale Größe eines Verkaufsbezirkes - die als reine Absatzkennzahl nur das Absatzpotential berücksichtigt - ist eine Standardzahl, von der man bei der Bildung der einzelnen Verkaufsbezirke so wenig wie möglich abweichen sollte. Crisp schreibt hierzu: "Im allgemeinen ist zu empfehlen, daß die Gebietseinheiten eines Unternehmens (ob es nun Verkaufsgebiete oder Distrikte usw. sind) in ihrem Potential so gleichwertig wie möglich sind. Eine unausgeglichene Verteilung des Potentials auf die Absatzgebiete stellt für die Verkaufsleitung zahlreiche Probleme. Ein Gebiet, das im Vergleich zum durchschnittlichen Potential der Verkaufsgebiete ein ungewöhnlich hohes Potential hat, wird wahrscheinlich eine dichtere Besetzung mit Vertretern erfordern. Für einen ein-

- 1) Siehe z.B. Richard D. Crisp: "Absatzforschung", pp. 555 - 557 ("Das praktische Verfahren bei der Auswahl des Index"), Verlag W. Girardet, Essen 1959.
- 2) H. Pöhner und W. Ott: "Verkaufskontrolle, Verkaufsbezirke, Verkaufsquoten", p. 140, in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, Verlag Moderne Industrie, München 1956.

zelen Verkäufer ist das Potential zu hoch, um das Gebiet ebenso intensiv bearbeiten zu können wie Gebiete mit niedrigerem Potential. Wahrscheinlich würde der Vertreter in einem solchen Fall den Weg des geringsten Widerstandes einschlagen und damit die Absatzmöglichkeiten in seinem Gebiet nicht ausreichend nutzen. In Gebieten, deren Potential erheblich unter dem Durchschnitt liegt, besteht dafür ein anderes Problem. Sie reichen nicht aus, um einen Vertreter ausreichend zu beschäftigen und ihm genügend Verdienstmöglichkeiten zu geben, wenn er in der gleichen Weise arbeitet wie in Gebieten mit dem durchschnittlichen, also höheren Potential. Wenn seine Einkünfte von seinem Umsatz abhängen, wie es meistens der Fall ist, wird er vermutlich mit seinem Verdienst unzufrieden sein, und ein ständiger Wechsel im Verkaufspersonal in solchen Gebieten ist die Folge." 1)

Die von Crisp geschilderte Regel, daß unter sonst gleichen Bedingungen jeder Verkaufsbezirk den gleichen Anteil am Potential des Gesamtgebietes erhalten sollte, entspricht auch durchaus dem Marginalprinzip, das den Ausgleich der Grenzträge in den einzelnen Bezirken fordert.

Dieser übergeordnete Grundsatz, daß alle Verkaufsbezirke die gleiche Absatzkennzahl aufweisen sollen, kann jedoch nicht in allen Fällen durchgehalten werden. Zwei weitere Gesichtspunkte können die Vertriebsleitung zu Modifikationen dieser Regel veranlassen, wenn Ungerechtigkeiten vermieden werden sollen:

- Zahl und Bedeutung der potentiellen Kunden in den einzelnen Verkaufsbezirken
- Räumliche Ausdehnung und Verkehrsverbindungen der einzelnen Verkaufsbezirke.

Die Zahl und das relative Nachfragepotential der potentiellen Kunden lassen sich in vielen Fällen bei den Vorarbeiten für regionale Absatzkennzahlen ermitteln 2). Aus diesen Zahlen lassen sich Schätzungen über die zur ordnungsgemäßen Bearbeitung eines Verkaufsbezirkes notwendige Zahl von Vertreterbesuchen innerhalb eines Monats oder Jahres ableiten. Kombiniert man diese Schätzungen mit Schätzungen der erforderlichen Reisezeit, die sich aus der räumlichen Ausdehnung und den Verkehrsverbindungen eines Verkaufsbezirkes ergeben, so kann man die Arbeitsbelastung des in einem Verkaufsbezirk verfügbaren Außendienstpersonal er-

1) Richard D. Crisp: "Absatzforschung", p. 546, Verlag W. Girardet, Essen 1959.

2) Siehe z. B. "Die Industrie der Bundesrepublik Deutschland", Reihe 4, Heft 21, herausgegeben vom Statistischen Bundesamt, W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart und Mainz 1959.

mitteln. Entspricht diese Arbeitsbelastung nicht der vorhandenen Kapazität des Außendienstes, dann müssen diese beiden Größen im Interesse einer optimalen Ausschöpfung des Absatzpotentials einander angepaßt werden.

In der Praxis bedingt die Berechnung der erforderlichen Vertreterbesuche meist eine unterschiedliche Behandlung der verschiedenen Nachfragergruppen. Heger führt folgendes hypothetische Beispiel an: "Während z. B. ein Teil der Kunden allwöchentlich besucht werden muß, genügt für einen anderen Kundenkreis schon ein vierwöchentlicher Besuchsrhythmus. Nehmen wir nun schließlich an, daß eine weitere Gruppe zweiwöchentlich und ein letzter Kundenkreis dreiwöchentlich 1) besucht werden müßte, dann wäre es in diesem Fall möglich, die Kunden dieser Unternehmung in vier Gruppen aufzuteilen. Ein Beispiel:

	Anzahl der Händler	Notwendige Besuche innerhalb 4 Wochen	Notwendige Besuche insgesamt
Gruppe I	30	4 x	120
Gruppe II	45	3 x	130
Gruppe III	90	2 x	180
Gruppe IV	70	1 x	70
			500

Die notwendige Besuchsleistung errechnet sich demnach als Produkt aus Händlerzahl und notwendigen Besuchen pro Händler.

Würde nun in diesem Fall die Zahl der möglichen Besuche 400 betragen, dann bedeutete das eine 80 %ige Intensität der Bearbeitung." 2)

Die Ermittlung der Reisezeit kann in der Praxis so erfolgen, daß man für einen in Aussicht genommenen Verkaufsbezirk eine Reiseroute festlegt und die dafür benötigte Reisezeit aufgrund einer angenommenen durchschnittlichen Reisegeschwindigkeit errechnet. Dieses Verfahren ist meistens genauer als die Berücksichtigung des Flächeninhalts des Verkaufsbezirkes, da besonders beim Vertrieb von Produktionsgütern u. U. große Teile eines Verkaufsbezirks überhaupt keine

1) Gemeint ist offensichtlich: "dreimal im Monat", wie aus der folgenden Tabelle hervorgeht. (Anm.d.Verf.)

2) Heinz Heger: "Absatzkontrolle", p. 299, in: "Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle", Verlag Moderne Industrie, München 1961.

potentiellen Nachfrager aufweisen und deshalb auch nicht besucht werden müssen.

Für den Fall, daß es sich bei der Abgrenzung der Verkaufsbezirke nur um eine Neugliederung einer schon bestehenden Organisation handelt, kann man auch auf Erfahrungswerte aus der Vergangenheit zurückgreifen 1).

Nachdem wir die Problematik der richtigen Größe von Verkaufsbezirken behandelt haben, können wir uns nunmehr der Frage zuwenden, wo die Grenzen eines Verkaufsbezirks verlaufen sollen. Pöhner und Ott wiesen in diesem Zusammenhang auf einen Mißstand in der Praxis hin, der, wie wir schon gesehen haben, unbedingt vermieden werden sollte: "Der Vertreterbezirk deckt sich aber nicht mit diesen politischen Grenzen. Er geht 'quer durch das Gelände'. Eine Eisenbahnlinie, eine Strecke der Autobahn usw. ist die Grenze." 2)

Ein weiterer wichtiger Grundsatz für die Grenzziehung wird von Crisp angeführt: "Dazu gehörte unter anderem, ...daß die Gebietseinheiten ...nicht logisch sinnvolle Absatzeinheiten unterteilen. Verstöße gegen diese Grundsätze führen zu Verzerrungen und verringern den Wert der Daten und der sich darauf gründenden Analysen." 3) Was ist nun unter "logisch sinnvollen Absatzeinheiten" zu verstehen? Boustedt und Ranz kennen zwei hauptsächliche Gliederungsprinzipien für regionalstatistische Raumeinheiten: "Neben der Bestimmung des Zweckes einer Raumgliederung muß vorweg auch eine Entscheidung über das Prinzip der Raumgliederung getroffen werden. Man muß sich darüber im klaren sein, welcher Art die Einheiten sein sollen. Sollen sie in ihrer Struktur, d.h. in der Zusammensetzung der für ihre Bestimmung relevanten Merkmale einheitlich sein oder sollen Gebiete unabhängig von ihrer Struktur nach dem Gesichtspunkt der wechselseitigen Verbundenheit zu räumlichen Einheiten zusammengefaßt werden? Kurz gesagt handelt es sich darum, 'homogene' oder 'funktionale' Raumeinheiten zu schaffen; dabei ist es durchaus möglich, die Raumgliederung letzten Endes unter gleichzeitiger Berücksichtigung beider Gliederungsprinzipien

-
- 1) Wegen der Möglichkeiten zur Gewinnung solcher Erfahrungswerte siehe Paul W. Meyer: "Ausbildung und Führung der Verkäufer im Außendienst", p. 365 ff., in: "Das Handbuch der Verkaufsleitung", Verlag Moderne Industrie, München 1956.
 - 2) Heinz Pöhner und Werner Ott: "Verkaufskontrolle, Verkaufsbezirke, Verkaufsquoten", p. 139, in: "Das Handbuch der Verkaufsleitung", Verlag Moderne Industrie, München 1956.
 - 3) Richard D. Crisp: "Absatzforschung", p. 547, Verlag W. Girardet, Essen 1959.

vorzunehmen..." 1)

Logisch sinnvolle Absatzeinheiten können also homogene oder funktionale Raumeinheiten sein; am günstigsten sind aber Raumeinheiten, die sowohl homogene als auch funktionale Einheiten darstellen. Ein Raum kann als homogen im Hinblick auf ein bestimmtes Merkmal bezeichnet werden, wenn er dieses Merkmal überall gleichmäßig aufweist. Von einem funktionalen Raum sprechen wir dagegen, wenn seine Teilräume sich gegenseitig wirtschaftlich ergänzen. Der Austausch der wirtschaftlichen Leistungen zwischen den Teilräumen erfolgt dann in dem jedem funktionalen Raum eigenen wirtschaftlichen Gravitationszentrum. Für die Einteilung der Vertreterbezirke hat die Berücksichtigung der homogenen und funktionalen Raumeinheiten eine Reihe von Vorteilen:

- Homogene Räume erlauben die fachliche Spezialisierung der Verkaufsniederlassung auf die Bedürfnisse der vorherrschenden Nachfragergruppe.
- Homogene Räume ermöglichen eine weitgehende Abstimmung der Verkaufsvorgaben auf die Branchenkonjunkturen der wenigen vorherrschenden Nachfragergruppen und ermöglichen ein frühzeitiges Erkennen und Berücksichtigen dieser Konjunkturen bei der Vertriebsanalyse.
- Funktionale Räume erleichtern die Wahl des Niederlassungsstandortes, da sie ein verkehrs- und repräsentationsgünstiges wirtschaftliches Gravitationszentrum besitzen.
- Funktionale Räume ersparen dem Außendienstpersonal die Überbrückung der sie begrenzenden wirtschaftlich verdünnten Zonen.

Trotz dieser vielen modifizierenden Gesichtspunkte bleiben die regionalen Absatzkennzahlen doch die Grundlage und der Ausgangspunkt für die Abgrenzung der Verkaufsbezirke. Durch einen Versuch kann man sich leicht davon überzeugen, wie schwierig und kompliziert es ist, allein unter Berücksichtigung der regionalen Absatzkennzahlen das gesamte Absatzgebiet lückenlos in eine vorgegebene Zahl etwa gleichgroßer Teilgebiete mit gleichem Absatzpotential, einem für die Errichtung einer Verkaufsniederlassung geeigneten Mittelpunkt und einem für die Bereisung günstigen Umriß zu unterteilen. Will man zusätzlich noch einen oder mehrere der in diesem Abschnitt dargestellten modifizierenden Gesichts-

1) O. Boustedt und H. Ranz: "Regionale Struktur- und Wirtschaftsforschung", p. 36, Walter Dorn Verlag, Bremen-Horn 1957.

punkte bei der Aufteilung der Verkaufsbezirke berücksichtigen, so kompliziert sich das Problem schnell in einer Weise, daß es nur noch mit grossem marktforscherischen Fingerspitzengefühl oder gar durch den Einsatz der modernen mathematischen Methoden der Verfahrensforschung lösbar ist.

2) Entscheidung über die Absatzwege

Die Absatzwege - auch Vertriebswege genannt - definiert Koch wie folgt: "Vertriebsweg (Channel of Distribution): Der Weg der Güter vom Erzeuger zum Verbraucher im Hinblick auf die eingeschalteten selbständigen und unselbständigen Vertriebsorgane." 1)

Die Wahl eines Absatzweges für sein Erzeugnis liegt im Ermessen des Herstellers und kann somit Gegenstand der Vertriebsplanung sein. Hierbei unterliegt der Hersteller nur gewissen Beschränkungen durch die zur Auswahl stehenden Absatzorgane: "Die Wahlmöglichkeit, welche die verschiedene Ausdehnung der Handelskette auf dem Absatzmarkt gibt, läßt die Vielzahl der Absatzwege entstehen." 2)

Im Rahmen dieser Arbeit sind konkrete Aussagen über die Wahl des Absatzweges nicht möglich, da diese Wahl in erster Linie von der Natur der Ware und ihrer Abnehmer bestimmt wird. Es gibt jedoch Fälle, in denen diese grundsätzliche Wahl aufgrund von Erkenntnissen aus Untersuchungen über das regionale Absatzpotential modifiziert werden sollte. Heger deutet diese Notwendigkeit an, wenn er schreibt: "Ähnlich müssen u.U. auch von Gebiet zu Gebiet verschiedene Absatzwege eingeschlagen werden." 3)

Unter welchen Umständen müssen nun in gewissen Gebieten andere Absatzwege in Betracht gezogen werden als diejenigen, für die sich der Betrieb im Regelfall entschieden hat?

Im wesentlichen sind solche Abweichungen erforderlich, wenn in bestimmten Gebieten der vorgesehene Absatzweg zu hohe Vertriebskosten verursacht oder zu geringe Absatzerfolge zeitigt. Hierbei sollte man jedoch nicht vergessen, daß zu hohe Vertriebskosten oder zu geringe Absatzerfolge im Grunde zwei Seiten derselben Sache sind.

- 1) Waldemar Koch: "Grundlagen und Technik des Vertriebes", p. 58, Band I, Finanz-Verlag, Berlin 1950.
- 2) Guido Fischer: "Betriebliche Marktwirtschaftslehre", p. 94, Verlag Quelle & Meyer, Heidelberg 1953.
- 3) Heinz Heger: "Absatzkontrolle", p. 333, in: Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle, Verlag Moderne Industrie, München 1961.

Vermutlich ergeben sich in einem Gebiet zu hohe Vertriebskosten oder zu geringe Absatzserfolge, wenn auf dem vorgesehenen Absatzweg

- wegen des geringen Nachfragepotentials pro Raumeinheit zu hohe Reise- und Transportkosten entstehen,
- wegen des geringen Nachfragepotentials pro Nachfrager die Bearbeitungskosten pro Nachfrager in keinem wirtschaftlichen Verhältnis zum wahrscheinlichen Absatzserfolg stehen,
- die speziell in diesem Gebiet vorherrschenden Nachfragergruppen nicht ausreichend angesprochen werden.

Dieser letztere Fall kann vorliegen, wenn die regionalen Absatzkennzahlen zeigen, daß in einem Verkaufsbezirk eine Nachfragergruppe vorherrscht, deren Einkaufsgewohnheiten wegen ihrer geringen Bedeutung im Gesamtgebiet bei der Wahl des Absatzweges nicht berücksichtigt wurde. So kann z. B. für den Vertrieb von bestimmten Werkzeugen an die Industrie der Aufbau eines Alleinvertreternetzes als die beste Lösung erscheinen. Diese Werkzeuge werden zwar auch vom Handwerk benötigt, das wegen großzügiger Lieferantenkredite viel lieber vom Großhandel kauft, jedoch spielt das Handwerk als potentieller Abnehmer insgesamt nur eine untergeordnete Rolle und seine Präferenzen konnten deshalb bei der Wahl des Absatzweges nicht berücksichtigt werden. Zeigen die regionalen Absatzkennzahlen aber, daß das Handwerk in bestimmten Verkaufsbezirken ein weit größeres Absatzpotential besitzt als die Industrie, dann kann es durchaus zweckmäßig erscheinen, in diesen Gebieten von der Norm abzuweichen und nicht durch Alleinvertreter sondern über den Großhandel zu verkaufen.

Regionale Absatzkennzahlen für Produktionsgüter lassen also, besonders wenn sie auch nach Nachfragergruppen unterteilt sind, erkennen, ob diese drei Fälle in einem Teilgebiet gegeben sind.

Hat man in einem Verkaufsbezirk eine solche Schwäche des Absatzweges erkannt, so ergibt sich daraus auch ein Hinweis zur Verbesserung der Situation. In den beiden ersten angeführten Fällen muß man die Wahl eines neuen Absatzweges erwägen, der geringere Vertriebskosten verursacht. So könnte man z. B., statt das Erzeugnis durch Reisende dem Verwender direkt anzubieten, Großhändler oder Mehrfirmenvertreter mit dem Vertrieb betrauen. Im dritten angeführten Fall muß man dagegen einen Absatzweg suchen, der bei den im betreffenden Verkaufsbezirk vorherrschenden Nachfragergruppen besser eingeführt ist.

Bevor man sich aber endgültig dazu entschließt, in bestimmten Gebieten einen von der Norm abweichenden Absatzweg einzuschlagen, muß man sich darüber

klar werden, daß ein solches Vorgehen auch beträchtliche Nachteile hat. Wählt man z.B. in einem Gebiet, in dem der direkte Vertrieb durch Reisende zu kostspielig ist, den Vertrieb durch einen Mehrfirmenvertreter, so verliert man gewisse Beeinflussungsmöglichkeiten auf die Vertriebsgestaltung, die nur die Weisungsgebundenheit des Reisenden gewährleistet.

3) Wahl der Niederlassungsstandorte

Schon Koch unterscheidet bei der regionalen Organisation des Vertriebes zwischen der Abgrenzung der Verkaufsbezirke und der Wahl der Niederlassungsstandorte:

"Das Vertriebsbüro... bildet erst zusammen mit dem zugehörigen Bezirk einen Vertriebskomplex. Es gibt somit das Problem der Abgrenzung und Struktur des Bezirkes als Teil des Gesamtabsatzgebietes... sowie dasjenige des Standortes des Vertriebsbüros innerhalb dieses Bezirkes." 1)

Wählt man den Standort einer Vertriebszentrale rein unter vertrieblichen Gesichtspunkten - und das ist bei der Wahl eines Niederlassungsstandortes ohne weiteres möglich -, so kann man nach Koch folgende Vorteile erlangen:

"Günstigste Lage zum Markt. Ständige unmittelbare und erleichterte mittelbare Marktbeobachtung. Intensiver Verkehr mit den Abnehmern.

Günstige Verkehrslage.

Besuche seitens der Abnehmer.

Niedrigere Reisekosten.

Beste Überwachung des Außendienstes.

Bessere Werbemöglichkeiten.

Leichtere Heranziehung von geeigneten Künstlern.

Leichtere Heranziehung von leistungsfähigen Druckereien.

Leichtere Gewinnung und Ausbildung von Verkäufern u. a.

Bessere Versorgung der Abnehmer." 2)

Inwieweit können nun regionale Absatzkennzahlen dazu beitragen, diese Vorteile des günstigsten Niederlassungsstandortes zu erlangen? Sofern es gelungen ist, mit Hilfe der regionalen Absatzkennzahlen die Verkaufsbezirke nach dem Prinzip der funktionalen Raumeinteilung abzugrenzen, bereitet die Wahl des günstig-

- 1) Waldemar Koch: "Grundlagen und Technik des Vertriebes", Band I, p. 116, Finanz-Verlag, Berlin 1950.
- 2) Waldemar Koch: "Grundlagen und Technik des Vertriebes", Band I, p. 113, Finanz-Verlag, Berlin 1950.

sten Niederlassungsstandortes keine besonderen Schwierigkeiten. Man wählt in diesem Falle als Niederlassungsstandort einfach das jedem funktionalen Raum eigene wirtschaftliche Gravitationszentrum.

War jedoch bei der Einteilung der Verkaufsbezirke die Berücksichtigung der funktionalen Raumeinheiten nicht möglich, so kann man durch Heranziehung der regionalen Absatzkennzahlen versuchen, einen Niederlassungsstandort zu finden, der wenigstens einige der von Koch erwähnten Standortvorteile aufweist. Insbesondere kann man versuchen, einen Standort zu finden, der im Vergleich zu den im Verkaufsbezirk enthaltenen Teilgebieten zentral liegt. Für diese Standortwahl kann man den Grundsatz aufstellen, daß der Niederlassungsstandort um so näher an einem Teilgebiet des Verkaufsbezirkes liegen sollte, je größer die Absatzkennzahl dieses Teilgebietes im Verhältnis zu den Absatzkennzahlen der anderen Teilgebiete ist.

Dieser Grundsatz ist auch dann gültig, wenn beispielsweise in einem geographisch sehr verzerrten Verkaufsbezirk ein Teilgebiet mit einer relativ hohen Absatzkennzahl gegenüber den übrigen Teilgebieten mit geringeren Absatzkennzahlen völlig extrem liegt. Betrachten wir als einfaches Beispiel einen langgestreckten Verkaufsbezirk, der aus den fünf Teilgebieten a, b, c, d und e besteht, die jeweils von den fünf Bahnstationen A, B, C, D und E einer 100 km langen Bahnlinie versorgt werden. Die Aufgabe besteht nun darin, ein Auslieferungslager mit Anschlußgleis so an dieser Bahnlinie zu bauen, daß die zu erwartenden Frachtkosten möglichst klein werden. Über das Absatzpotential der fünf Teilgebiete und die Lage der fünf Bahnstationen an der Bahnlinie besitzen wir folgende Informationen:

- Teilgebiet a hat ein Absatzpotential von 40; die Bahnstation A liegt am Anfang der Bahnlinie, also bei km 0
- Teilgebiet b hat ein Absatzpotential von 15; die Bahnstation B liegt bei km 20 der Bahnlinie
- Teilgebiet c hat ein Absatzpotential von 20; die Bahnstation C liegt bei km 50 der Bahnlinie
- Teilgebiet d hat ein Absatzpotential von 10; die Bahnstation D liegt bei km 70
- Teilgebiet e hat ein Absatzpotential von 15; die Bahnstation E liegt am Ende der Bahnlinie, also bei km 100.

Das Minimum der Frachtkosten erzielen wir nun - eine kilometer- und tonnenproportionale Gestaltung der Frachttarife vorausgesetzt - mit dem Auslieferungs-

lager, das die fünf Teilgebiete mit einer gegebenen Tonnenzahl bei einem Minimum von Tonnenkilometern versorgen kann.

Von jeweils 100 Tonnen Frachtgut müssen also voraussichtlich 40 nach A, 15 nach B, 20 nach C, 10 nach D und 15 nach E geliefert werden. Wegen der überragenden Bedeutung des extrem gelegenen Teilgebietes A liegt der frachtgünstigste Standort für das Auslieferungslager nicht bei der mittleren Bahnstation C, sondern bei der näher bei A gelegenen Station B, denn wenn wir das Auslieferungslager auch nur 1 km von B weg in Richtung C verlegen würden, so würden die Kosten für den Versand von 100 Tonnen bereits um den Gegenwert von 10 Tonnenkilometern ansteigen ¹⁾. Damit ist nachgewiesen, daß ein extrem gelegenes Teilgebiet mit relativ hoher Absatzkennzahl die Lage des günstigsten Niederlassungsstandortes stark beeinflußt.

Durch eine solche Standortwahl erlangt man diejenigen von Koch aufgeführten Standortvorteile, die sich aus der Marktnähe und der günstigen Verkehrslage eines Niederlassungsstandortes ergeben. Ist mittels der oben geschilderten Verfahren keine eindeutige Entscheidung zugunsten eines Niederlassungsstandortes möglich, so kann man die einzelnen zur Wahl stehenden Standorte noch daraufhin

-
- 1) Wenn wir das Auslieferungslager von B weg 1 km in Richtung C verlegen, so sparen wir 1 km Transportweg für die insgesamt 45 Tonnen Fracht nach C, D und E - also 45 Tonnenkilometer -, müssen aber dafür die 55 Tonnen Fracht nach A und B einen Kilometer weiter transportieren lassen, was einer Transportvergrößerung von 55 Tonnenkilometern entspricht. Per Saldo ergibt sich daraus der Frachtkostenanstieg im Gegenwert von 10 Tonnenkilometern. Aber auch eine Verlegung des Auslieferungslagers von B um 1 km in Richtung A würde die Frachtkosten steigen lassen, denn einer Ersparnis von 40 Tonnenkilometern für die Fracht nach A stünde eine Vermehrung um 60 Tonnenkilometer für die Fracht nach B, C, D und E gegenüber. Damit ist nachgewiesen, daß B in unserem Beispiel der frachtkostengünstigste Standort für das Auslieferungslager ist. Dieses Beispiel behandelt zwar nur die Anwendung der regionalen Absatzkennzahlen auf die Ermittlung des frachtkostengünstigsten Standortes an einer Bahnlinie ohne Berücksichtigung von anderen regional bedingten Kostenarten und von Verkehrsnetzen, jedoch würde eine solche komplexe Behandlung des Problems das Beispiel nur unnötig komplizieren und einen unverhältnismäßigen Rechenaufwand bedingen.

überprüfen, inwieweit sie die sonstigen von Koch erwähnten oder auch andere nicht vertriebsbedingte 1) Standortvorteile bieten.

4) Die sachliche und personelle Ausstattung der Niederlassungsstandorte

Die sachliche und personelle Ausstattung der Niederlassungsstandorte hängt - viel mehr als die im nächsten Abschnitt zu behandelnde personelle Besetzung der Aussendienstorganisation - von den sehr weiten Möglichkeiten der Aufgabenteilung zwischen Vertriebszentrale und regionaler Niederlassung ab.

Hans-Otto Schwarz unterscheidet folgende besonders markante Stufen der Aufgabenteilung zwischen Zentrale und Niederlassung:

1. "An erster Stelle steht der Vertreter-Stützpunkt, der eingerichtet wird, wenn die Umsätze eines bestimmten Bezirkes, die Bearbeitungsdichte etc. so groß geworden sind, daß eine gründliche Bearbeitung von Anfragen und Angeboten nicht mehr möglich ist." 2)
2. "In Gebieten, in denen die Erzeugnisse regelmäßig in größeren Mengen abgesetzt werden, richtet man zusätzlich ein Auslieferungslager ein..." 3)
3. "Nimmt der Umfang weiter zu, so kann man in der ersten Ausbaustufe ein Ingenieurbüro..." 4)
4. "...in der zweiten Stufe eine Verkaufsfiliale mit eigener Fakturierung, mit Inkassoberechtigung usw. errichten." 5)
5. "Bei Investitionsgütern wird man gleichzeitig die Filiale um die Kundendienstfunktion erweitern." 6)
6. "Wenn der Umsatz in einem Gebiet weiter ansteigt, wenn eine ständige Bearbeitung von Anfragen und Angeboten notwendig wird, wenn der persönli-

1) z. B. niedrige Grundstückspreise, Nähe der Hauptverwaltung des Betriebes.

2) Hans-Otto Schwarz: "Verkaufsverwaltung", p. 70, in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, Verlag Moderne Industrie, München 1956.

3) Hans-Otto Schwarz: "Verkaufsverwaltung", p. 70, in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, Verlag Moderne Industrie, München 1956.

4) Hans-Otto Schwarz: "Verkaufsverwaltung", p. 70, in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, Verlag Moderne Industrie, München 1956.

5) Hans-Otto Schwarz: "Verkaufsverwaltung", p. 70, in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, Verlag Moderne Industrie, München 1956.

6) Hans-Otto Schwarz: "Verkaufsverwaltung", p. 70, in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, Verlag Moderne Industrie, München 1956.

che Kontakt mit der Kundschaft sehr eng geworden ist und wenn unter Umständen viel Zubehör verkauft wird und oftmals auch gleich montiert werden muß, dann kann man aus Filiale, Ingenieurbüro und Kundendienststelle einen kleinen Zweigbetrieb einrichten, dem man nach und nach auch Montagefunktionen bei eigenen Erzeugnissen zuordnen kann." 1)

Es ist ohne weiteres klar, daß jede dieser Ausbaustufen eine andere Ausstattung der Niederlassung in sachlicher und personeller Hinsicht bedingt. Die grundsätzliche geschäftspolitische Entscheidung, welcher Teil der Absatzfunktion in der Regel zentral und welcher Teil in der Regel von regionalen Niederlassungsstandorten aus durchgeführt werden kann und soll, wird zunächst von der regionalen Verteilung des betrieblichen Absatzpotentials nicht beeinflusst: "Zunächst liegt immer die Gesamtvertriebsaufgabe vor, und es ist eine Zweckmäßigkeitsfrage, ein Organisationsdetail, welchen Teil der Vertriebsaufgabe man besser außerhalb der Vertriebszentrale bearbeitet, ihm einen selbständigen Standort gibt." 2)

Hat die Vertriebsleitung eine allgemeine Regelung über die Aufteilung der Vertriebsaufgaben zwischen Zentrale und Regionalniederlassung getroffen, so ist damit noch nicht gesagt, daß diese Regelung für jede einzelne Niederlassung die günstigste ist. Genau wie bei der Wahl des besten Absatzweges kann es in einzelnen Niederlassungsstandorten vorteilhaft sein, eine von der gesetzten Norm abweichende Organisation zu schaffen: "Die Außenorganisation braucht auch nicht einheitlich zu sein... Auch können die abweichenden Verhältnisse in den einzelnen Bezirken wechselnde Formen bedingen" 3)

Hier ist nun der Ansatzpunkt für die Verwendung regionaler Absatzkennzahlen - zum Teil in Verbindung mit weiteren regionalstatistischen Reihen - bei der Bestimmung der sachlichen und personellen Ausstattung der Niederlassungsstandorte. Denn gerade diese Unterlagen eignen sich hervorragend für eine objektive Information über die von Koch erwähnten abweichenden Verhältnisse in den einzelnen Bezirken. Einige Beispiele sollen zeigen, wie regionale Absatzkennzahlen zur Bestimmung der sachlichen und personellen Ausstattung jeder der

-
- 1) Hans-Otto Schwarz: "Verkaufsverwaltung", p. 70, in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, Verlag Moderne Industrie, München 1956.
 - 2) Waldemar Koch: "Grundlagen und Technik des Vertriebes", p. 170, Finanz-Verlag, Berlin 1950.
 - 3) Waldemar Koch: "Grundlagen und Technik des Vertriebes", p. 175, Finanz-Verlag, Berlin 1950.

von Schwarz erwähnten 1) sechs Hauptaufgabengebiete einer Niederlassung verwendet werden können:

- Niederlassung als Vertreterstützpunkt. Durch die Bestimmung der Absatzschwerpunkte innerhalb des Bezirkes und ihrer Entfernung vom Niederlassungsstandort kann es z.B. zweckmäßig erscheinen, in großen Bezirken zur Verringerung der Reisekosten weitere Unterstützpunkte einzurichten.
- Niederlassung mit Auslieferungslager. Mit Hilfe der regionalen Absatzkennzahlen kann man z.B. feststellen, ob das Absatzpotential eines Bezirks einen Lagerumschlag erwarten läßt, der die Einrichtung eines Auslieferungslagers wirtschaftlich macht.
- Niederlassung mit Ingenieurbüro. Regionale Absatzkennzahlen nach Nachfragergruppen lassen z.B. erkennen, auf welche Branchen das Personal des Ingenieurbüros spezialisiert sein sollte.
- Niederlassung mit Verkaufsfiliale, Fakturierung, Inkassoberechtigung usw. Regionale Absatzkennzahlen helfen z.B. bei der Schätzung des voraussichtlichen Geschäftsumfanges eines Bezirkes und können so Entscheidungen über die Grösse der einzurichtenden Buchhaltungsabteilung, das Buchhaltungssystem usw. erleichtern.
- Niederlassung mit Kundendienstfunktion. Regionale Absatzkennzahlen nach Nachfragergruppen können z.B. für die Planung der Kundendienstabteilung wertvolle Unterlagen zur Schätzung des Umfangs und der Art des zu leistenden Kundendienstes liefern.
- Niederlassung mit Zweigbetrieb. Regionale Absatzkennzahlen lassen z.B. erkennen, ob der Geschäftsumfang in einem bestimmten Bezirk überhaupt so stark steigen kann, daß die Errichtung eines Zweigbetriebes in die Planung einbezogen werden sollte.

5) Die personelle Besetzung der Außendienstverkaufsorganisation

Während bei den größeren Bezirkseinteilungen - etwa den Verkaufsniederlassungsbezirken - gewisse Abweichungen in der Größe der einzelnen Bezirke vorkom-

1) siehe p. 98 f.

men dürfen, ist es bei der Verteilung der Reisenden und Vertreter auf das gesamte Absatzgebiet wesentlich, daß jeder Verkäufer in seinem Teilgebiet die gleichen Chancen erhält, einen guten Umsatz zu erzielen: "For a given firm there is an optimum potential for a salesman's territory. If the potential is below this level, the salesman cannot use all of his time to advantage. If there is too much potential in his territory, the salesman cannot handle it all and sales are lost. Of course, the optimum potential will be influenced by travel distances and average size of order." 1)

Bei der Festsetzung der Bezirke für die einzelnen Außendienstverkäufer hat man also grundsätzlich vom gleichen Potential auszugehen und muß dann Berichtigungen je nach der geographischen und verkehrstechnischen Situation und nach dem Absatzpotential der einzelnen zu besuchenden potentiellen Nachfrager vornehmen. In welcher Richtung diese berichtigenden Faktoren wirken sollten, hängt primär von der vertrieblischen Zielsetzung des Unternehmens ab:

- wenn das Vertriebsziel der Unternehmung die Maximierung des Umsatzes und des Marktanteils bei einer bestimmten angemessenen Rendite ist, dann muß ein Gebiet mit vielen kleinen potentiellen Nachfragern auf mehr Außendienstverkäufer verteilt werden als ein anderes Gebiet gleichen Potentials mit geringerer Ausdehnung und relativ wenigen, aber bedeutenden potentiellen Nachfragern. Betrachten wir als Beispiel zwei Verkaufsbezirke A und B, die beide das gleiche Gesamtpotential - ausgedrückt durch die gleiche regionale Absatzkennzahl 100 - besitzen. Im Bezirk A gebe es 50 potentielle Nachfrager mit einer Absatzkennzahl von jeweils 2, im Bezirk B dagegen nur 25 potentielle Nachfrager mit einer Absatzkennzahl von jeweils 4. Will man nun in beiden Bezirken einen Marktanteil von 30 vH erreichen, von dem man aus Erfahrung weiß, daß er nur durch 24 Besuche pro Jahr bei jedem potentiellen Nachfrager erreicht werden kann, so muß man

1) H.W. Boyd and R. Westfall: "Marketing Research", p. 624, Richard D. Irwin, Inc., Homewood/Illinois 1956: "Für eine gegebene Firma gibt es ein optimales Potential für den Bezirk eines Verkäufers. Wenn das Potential unter diesem Niveau liegt, kann der Verkäufer nicht seine ganze Zeit vorteilhaft ausnützen. Wenn es in seinem Bezirk zu viel Potential gibt, kann der Verkäufer es nicht ganz bearbeiten und Absatz geht verloren. Selbstverständlich wird das optimale Potential durch Reiseentfernungen und die durchschnittliche Auftragsgröße beeinflusst". (Übers.d.Verf.)

für den Bezirk A doppelt soviel Außendienstpersonal vorsehen wie für den Bezirk B.

- wenn das Vertriebsziel der Unternehmung die Optimierung des Verhältnisses zwischen Vertriebserfolg und Vertriebsaufwand ist, dann wird man in einem ausgedehnten Gebiet mit vielen kleinen potentiellen Nachfragern eher weniger Außendienstverkäufer ansetzen als in einem anderen Gebiet gleichen Potentials mit geringerer Ausdehnung und bedeutenderen potentiellen Nachfragern. Die korrekte wissenschaftliche Bestimmung der Zahl von Verkäufern, die in einem bestimmten Gebiet eingesetzt werden sollten, ergibt sich in diesem Fall aus dem Vergleich des Umsatzes mit den Kosten des letzten Verkäufers (Marginalprinzip) 1). Betrachten wir als Beispiel wiederum die zwei Verkaufsbezirke A und B, die beide die gleiche regionale Absatzkennzahl von 100, aber 50 bzw. 25 potentielle Nachfrager mit einer Absatzkennzahl von 2 bzw 4 besitzen. Erweisen sich nun nur solche Besuche bei potentiellen Nachfragern als lohnend, die einen der Absatzkennzahl 0,2 entsprechenden Auftrag einbringen, und weiß man aus Erfahrung, daß ein Besuch bei einem potentiellen Nachfrager im Durchschnitt ein Auftragsvolumen erbringt, das einem Zwanzigstel seiner Absatzkennzahl entspricht, dann darf man nur den Verkaufsbezirk B bereisen lassen, während eine Bereisung des Verkaufsbezirks A wegen der zu geringen Größe der dort ansässigen Nachfrager unrentabel wäre.

In beiden Fällen der vertrieblichen Zielsetzung sind jedoch regionale Absatzkennzahlen besonders zur Schätzung der möglichen Umsatzleistung des Außendienstverkäufers in einem bestimmten Gebiet von Nutzen.

Ein weiteres Problem bei der Besetzung der Außendienstverkaufsorganisation, bei dessen Lösung die regionalen Absatzkennzahlen für Produktionsgüter nützlich sein können, entsteht aus der Verschiedenartigkeit der Nachfragergruppen: "Auch die Wirtschaftlichkeit der geographischen Arbeitsverteilung ist zweifelhaft, falls verschiedenartige Abnehmer vorhanden sind, z.B. einerseits Händler mit landwirtschaftlichen Maschinen, andererseits Werkzeugmaschinenhändler. Unter solchen Umständen ist es eventuell besser, eine mehrfache Außendienstorganisation zu haben, und die verschiedenen Waren durch verschiedene

- 1) Siehe auch Paul W. Meyer: "Ausbildung und Führung der Verkäufer im Außendienst", p. 338 ff., in: "Das Handbuch der Verkaufsleitung", Verlag Moderne Industrie, München 1956.

Reisende zu verkaufen." 1)

Eine solche Zwei- oder Mehrgleisigkeit der Außendienstorganisation kann vorteilhaft sein, wenn

- die verschiedenen Nachfragergruppen so unterschiedliche Mentalitäten besitzen, daß sie nicht von demselben Außendienstverkäufer angesprochen werden können, oder wenn
- für jede Nachfragergruppe ein besonderes Sortiment oder besondere Anwendungsmöglichkeiten entwickelt wurden, so daß der Vertrieb durch Branchenspezialisten erfolgen muß.

Der erste dieser beiden Fälle ist häufig ein Grund für den Einsatz spezieller Behördenvertreter, der zweite Fall findet sich bei Investitionsgüterfirmen, die im Außendienst Verkaufingenieure einsetzen.

Wenn die Gegebenheiten ein Unternehmen zwingen, seine Außendienstorganisation nicht nur regional, sondern auch fachlich zu unterteilen, so sind grundsätzlich drei Verfahrensweisen denkbar:

- Das Unternehmen entschließt sich für völlig getrennte Außendienstorganisationen. In diesem Fall wird die Bezirkseinteilung bei jeder Außendienstorganisation anders sein, denn gewöhnlich zeigt auch jede Nachfragergruppe eine andere regionale Unterteilung ihres Absatzpotentials. Regionale Absatzkennzahlen für Produktionsgüter, die nach Nachfragergruppen unterteilt sind, dienen in diesem Fall dazu, die Verteilung des regionalen Marktpotentials für jedes Verkäufernetz gesondert festzustellen.
- Das Unternehmen baut ein Netz regionaler Niederlassungen auf, wobei jeder Niederlassung nach Maßgabe der in ihrem Bezirk vertretenen Nachfragergruppen branchenspezialisierte Verkaufskräfte zugeordnet werden. Dieser Fall findet sich z.B. bei Großfirmen der elektrotechnischen Investitionsgüterindustrie. Regionale Absatzkennzahlen in der Unterteilung nach Nachfragergruppen helfen hier bei der Bestimmung der Anzahl der Verkaufskräfte, die in jedem Niederlassungsbezirk zur Bearbeitung jeder einzelnen Nachfragergruppe benötigt werden.
- Das Unternehmen errichtet ein Bezirksnetz, bei dessen Aufbau gleich-

1) Waldemar Koch: "Grundlagen und Technik des Vertriebes", p. 176, Finanz-Verlag, Berlin 1950.

zeitig regionale und branchenmäßige Gesichtspunkte berücksichtigt werden. In diesem Fall wird man in den regionalen Schwerpunkten einer Nachfragergruppe den Einsatz von Branchenspezialisten vorsehen, während dieselbe Nachfragergruppe in anderen Gebieten von Allroundverkäufern zusammen mit anderen Nachfragergruppen bearbeitet wird. Regionale Absatzkennzahlen nach Nachfragergruppen helfen in diesem Fall einerseits bei der Bestimmung der Gebiete, in denen Branchenspezialisten lohnend eingesetzt werden können, und andererseits bei der Festlegung derjenigen Branchenerfahrungen, die bei Allroundverkäufern in Nichtschwerpunktgebieten erwünscht sind.

b) Die praktische Anwendung regionaler Absatzkennzahlen in der kurzfristigen Vertriebsplanung

Während die längerfristige Vertriebsplanung mehr dazu dient, den personellen und institutionellen Rahmen zu schaffen, innerhalb dessen sich die praktische Vertriebstätigkeit abspielen soll, setzt der kurzfristige Vertriebsplan befristete Vertriebsziele und die kurzfristig wirksamen Mittel zu ihrer Verwirklichung fest. Heger bemerkt deshalb mit Recht, daß sich die langfristigen und die kurzfristigen Pläne wegen ihrer unterschiedlichen Zwecksetzung ergänzen: "Der Zweck der Planung führt zu einer grundsätzlichen Unterscheidung zwischen langfristigen und kurzfristigem Plan. Diese Unterscheidung ist indessen nicht gegensätzlicher Art; langfristiger und kurzfristiger Plan schließen sich - zweckentsprechend - nicht aus, sie ergänzen sich vielmehr!" 1) und weiter: "Der langfristige Plan ist dementsprechend richtungsweisend für Entscheidungen im Hinblick auf die Struktur des Betriebes..." 2) Demgegenüber gilt für den kurzfristigen Absatzplan: "Der kurzfristige Absatzplan dient als Grundlage für den laufenden Güterumschlag..." 3)

In Anlehnung an die Definition von Koch: "Vertriebsplanung (Market Planning, Sales Planning). Das Setzen vertrieblicher Ziele und die Planung der einzelnen zur Erreichung dieser Ziele erforderlichen Schritte" 4), können wir die kurzfristige

- 1) Heinz Heger: "Absatzplanung", p. 46, in: Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle, Verlag Moderne Industrie, München 1961.
- 2) Heinz Heger: "Absatzplanung", p. 47, in: Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle, Verlag Moderne Industrie, München 1961.
- 3) Heinz Heger: "Absatzplanung", p. 48, in: Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle, Verlag Moderne Industrie, München 1961.
- 4) Waldemar Koch: "Grundlagen und Technik des Vertriebes", Band I, p. 59, Finanz-Verlag, Berlin 1950.

stige Vertriebsplanung als das Setzen kurzfristiger Vertriebsziele und die Planung kurzfristig einsetzbarer und kurzfristig wirksamer Vertriebsmaßnahmen zur Erreichung dieser Vertriebsziele bezeichnen. In der Praxis erstreckt sich die kurzfristige Vertriebsplanung höchstens über ein Jahr und enthält als wesentlichen Bestandteil eine Prognose ihrer voraussichtlichen Auswirkungen, die - da der Absatz in der Regel der Minimumsektor der betrieblichen Planung ist - als Grundlage für die Planung in den anderen Funktionsbereichen dient: " Er erstreckt sich - seinem Zweck entsprechend - im Höchstfall über den Zeitraum eines Jahres." 1) "Absatzplan, Ausgangspunkt betrieblicher Planung, mit dem alle anderen Planungen verknüpft sind; Kapazitäts- und Investitionsplanung, Finanzplanung, Produktions- und Einkaufsplanung, Kosten-, Ertrags- und Gewinnplanung." 2)

1) Planung der regionalen Soll-Umsätze

Zur Aufstellung eines realistischen Absatzplanes und zu seiner Verwirklichung in der Praxis ist es erforderlich, diesen Absatzplan in eine ganze Reihe von Teilplänen zu unterteilen. Für jeden Teilplan muß wiederum nachgeprüft werden, ob er realistisch ist und später auch, ob er verwirklicht werden konnte. Weiterhin erfüllt ein Teilplan noch den Zweck, dem für seine Durchführung Verantwortlichen zu zeigen, welche Leistung die Geschäftsführung von ihm erwartet.

In einem Unternehmen, das mit einer regional gegliederten Außendienstorganisation arbeitet, erlangt die regionale Unterteilung des Absatzplanes eine besondere Bedeutung. Die Außendienstorganisation ist in diesem Fall die Nahtstelle zwischen Markt und Betrieb, an der der Umsatz entsteht, und nur wenn die regionalen Absatzteilpläne auf realistischen Erwartungen und Vorgaben beruhen, kann man mit einer Erfüllung des Gesamtabsatzplans rechnen.

So verfolgt man mit der Festsetzung regionaler Soll-Umsätze im Rahmen des kurzfristigen Absatzplans zwei verschiedene Zielsetzungen:

- Man will den Nachweis erbringen, daß der Gesamtabsatzplan auch aus der Sicht der einzelnen Verkaufsbezirke und des in ihnen enthaltenen Absatzpotentials realistisch und erfüllbar ist.
- Man will einen Maßstab aufstellen, der für das Außendienstperso-

1) Heinz Heger: "Absatzplanung", p. 48, in: Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle, Verlag Moderne Industrie, München 1961.

2) "Dr. Gabler's Wirtschaftslexikon", Band I, Sp. 28, 5. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1962.

nal als Leistungsanreiz dient und eine Leistungsbewertung ermöglicht.

Heger faßt den Sinn regionaler Absatzpläne ähnlich auf, wenn er sagt: "Der Sinn der Aufteilung des Absatzraumes liegt ähnlich wie derjenige der sachlichen Gliederung in der Erfassung divergierender Tendenzen - in diesem Falle in räumlicher Hinsicht - und daneben in einer möglichst objektiven Festsetzung der Verkaufsquoten für die Organe des Außendienstes." 1)

Bei der Ermittlung der regionalen Soll-Umsätze gibt es zwei grundsätzliche Verfahrensweisen, die zu beliebig vielen Varianten kombiniert werden können:

- Die seltener angewandte Methode besteht darin, von den einzelnen Verkaufsbezirken auszugehen, und den für jeden Verkaufsbezirk unabhängig ermittelten Soll-Absatz zum Gesamtabsatzplan zu kumulieren. Diese Methode wird hauptsächlich von nordamerikanischen Autoren erwähnt 2), jedoch auch in den Vereinigten Staaten fast nie allein angewendet. Ihr Hauptvorteil und gleichzeitig auch ihr Hauptnachteil besteht in der Möglichkeit, das Außendienstpersonal an der Ausarbeitung der geplanten Soll-Umsätze zu beteiligen. Dadurch verpflichtet man einerseits das Außendienstpersonal moralisch zur Einhaltung der Soll-Umsätze, andererseits besteht die Gefahr bewußter Fehlprognosen durch das Außendienstpersonal.
- Häufiger ist die Methode, als Ausgangsbasis der regionalen Soll-Umsätze den ohne Rücksicht auf regionale Absatzpotentiale ermittelten Gesamtabsatzplan zu benutzen und seine regionale Aufteilung mit Hilfe regionalstatistischer Daten vorzunehmen.

Für das letztgenannte Verfahren der Aufteilung des Gesamtabsatzplans in regionale Soll-Umsätze hat sich in der Literatur schon eine recht festgefügte Vorgehensweise herausgeschält, in der auch die regionalen Absatzkennzahlen einen hervorragenden Platz einnehmen:

- Zunächst wird der geplante Gesamtabsatz allein mit Hilfe der regionalen Absatzkennzahlen auf die einzelnen Verkaufsgebiete verteilt. Hier-

-
- 1) Heinz Heger: "Absatzplanung", p. 72, in: Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle, Verlag Moderne Industrie, München 1961.
 - 2) Siehe z.B.: Robert E. Randel: "Unterschiedliche Methoden der Voraussage bei New Departure", p. 202 ff., in: "Die Vorausberechnung des Absatzes", AMA-Schriftenreihe, Band III, Econ-Verlag, Düsseldorf 1959.

durch ergibt sich die sogenannte "Absatznorm (sales par)" 1): "Die Absatznorm wird berechnet, indem der Prozentsatz des Potentials in einem Gebiet (wie er durch den Marktindex angegeben ist) mit dem Gesamtabatz des Unternehmens multipliziert wird." 2) Vergleicht man diese Absatznorm dann im nachhinein mit dem erzielten Absatz, so lassen sich zwei sehr eindrucksvolle Meßzahlen berechnen, die jedoch, da die Absatznorm nur auf dem Gesamtabatzplan und den regionalen Absatzkennzahlen beruht, keine absolut richtige Aussage über die Leistung der Außendienstorganisation machen. Die erste dieser Meßzahlen ist der Leistungsindex: "Dieser Leistungsindex drückt das Verhältnis zwischen dem tatsächlich erreichten Absatz und der Absatznorm aus... Wenn die Norm größer ist als der tatsächliche Absatz, die Verkaufslleistung also unter der Norm bleibt, dann ist der Leistungsindex entsprechend kleiner als 100. Wenn der tatsächliche Absatz aber über der Absatznorm liegt, ist der Leistungsindex größer als 100." 3) Die zweite dieser Meßzahlen ist das Umsatzdefizit: "Den Gebieten, die unter der Norm geblieben sind, wird der erreichte Umsatz von ihrer Leistungsnorm abgezogen. Das Ergebnis - das man Umsatzdefizit nennen kann - zeigt, wie hoch der Umsatzverlust in dem problematischen Gebiet ist." 4)

- In einem zweiten Schritt zur Berechnung regionaler Soll-Umsätze müssen aber neben den in der Absatznorm enthaltenen regionalen Absatzkennzahlen unbedingt noch andere Faktoren berücksichtigt werden. Zunächst muß nachgeprüft werden, ob der Vertreter in seinem Bezirk überhaupt die Zahl von Besuchen durchführen kann, die zur Ausschöpfung des Potentials erforderlich ist. Bei dieser Nachprüfung kann man sich auf Statistiken über die räumliche Ausdehnung und die Verkehrsverhältnisse sowie die Zahl der potentiellen Kunden stützen. Kann der Vertreter die notwendige Arbeitsleistung nicht erbringen, dann muß man Abschläge von der Absatznorm machen. Ein weiterer Faktor, der berücksichtigt werden muß, ist das Konkurrenzverhältnis in den einzelnen Ver-

-
- 1) Richard D. Crisp: "Absatzforschung", p. 547, Verlag W. Girardet, Essen 1959.
 - 2) Richard D. Crisp: "Absatzforschung", p. 548, Verlag W. Girardet, Essen 1959.
 - 3) Richard D. Crisp: "Absatzforschung", p. 548, Verlag W. Girardet, Essen 1959.
 - 4) Richard D. Crisp: "Absatzforschung", p. 549, Verlag W. Girardet, Essen 1959.

treterbezirken. Hat die eigene Firma in einem Vertreterbezirk von jeher einen geringen Marktanteil, dann kann man nicht von heute auf morgen verlangen, daß der regionale Marktanteil dem Marktanteil insgesamt angeglichen werde. Günstigstenfalls gelingt es nach und nach, den schwachen regionalen Marktanteil dem Durchschnitt anzupassen. In gleicher Weise muß man gerechterweise auch noch andere Faktoren berücksichtigen, die den erzielbaren regionalen Umsatz beeinflussen (z. B. regional geringer Bekanntheitsgrad des eigenen Fabrikats, schlechte Eignung des eigenen Erzeugnisses für regionale Sonderbedürfnisse).

An dieser Stelle sei auch noch auf die Bedeutung regionaler Absatzkennzahlen zur Ermittlung des regionalen Marktanteils hingewiesen: "Der Marktanteil eines Verkaufsgebietes verhält sich zum Marktanteil auf dem Gesamtmarkt wie der Leistungsindex für das Verkaufsgebiet zum Leistungsindex (100) für den Gesamtmarkt." 1)

Die andere Methode zur Ermittlung regionaler Soll-Umsätze verzichtet zunächst auf den Gesamtabsatzplan als Ausgangspunkt der Berechnungen 2). Vielmehr wird jeder Regionalverkäufer gefragt, wieviel er im nächsten Planzeitraum verkaufen zu können glaubt. Als Grundlage für seine Schätzungen gibt man dem Verkäufer meist Formblätter, die seinen eigenen Umsatz für das letzte Jahr oder die letzten Jahre zeigen, häufig aufgeteilt nach Erzeugnissen, Kundengruppen oder sogar einzelnen Kunden. Bevor diese Schätzungen bei der zentralen Planabteilung einlaufen, werden sie gewöhnlich noch auf den höheren Ebenen der Verkaufsorganisation (Oberreisende, Distriktmanager) begutachtet oder revidiert. In der zentralen Planabteilung wird man die Einzelschätzungen zunächst zu einem vorläufigen Gesamtabsatzplan kumulieren.

Dieser vorläufige Gesamtabsatzplan sollte aber dann unbedingt auf seine Stichhaltigkeit überprüft werden, und eine der besten Möglichkeiten dazu bietet seine nochmalige Aufteilung in regionale Teilpläne mit Hilfe von regionalen Absatzkennzahlen und anderen relevanten regionalstatistischen Unterlagen. Diese durch Rückrechnung gewonnenen regionalen Teilpläne können dann mit den originären Schätzungen des Verkaufspersonals verglichen und zu endgültigen regionalen Soll-Umsätzen kombiniert werden. Besteht Grund zu der Vermutung, daß das Verkaufspersonal bei seiner Schätzung einen systematischen Fehler - etwa eine allgemeine Unterschätzung der Umsätze in der kommenden Planperiode -

1) Richard D. Crisp: "Absatzforschung", p. 552, Verlag W. Girardet, Essen 1959.

2) Siehe auch: H.W. Boyd and R. Westfall: "Marketing Research", p. 621 f., Richard D. Irwin, Inc., Homewood/Illinois, 1956.

gemacht hat, dann kann man bei der Rückrechnung auch von einem nicht auf der Grundlage der Schätzungen des Verkaufspersonals ermittelten Gesamtabsatzplan ausgehen.

Die Frage, welche Gründe das Auseinanderklaffen von originären Verkaufsvorausschätzungen und von mit Hilfe regionaler Absatzkennzahlen ermittelten Verkaufsvorausschätzungen verursacht haben, gehört bereits in den Bereich der Absatzanalyse. Das gilt wenigstens insoweit, als die Verkaufsvorausschätzungen der Außendienstorganisation das zu erwartende Verkaufsergebnis richtig widerspiegeln. Man könnte insoweit auf dieser "ex ante"-Absatzanalyse ein System von Vertriebsmaßnahmen aufbauen, die das unerwünschte Verkaufsergebnis bereits vor seiner Entstehung verhindern.

2) Planung der Kundenbesuche

Bei der Planung der Kundenbesuche und der Besuche bei potentiellen Kunden müssen zwei widerstrebende Größen miteinander in Einklang gebracht werden: die Zahl der möglichen Besuche, die innerhalb einer Außendienstorganisation im wesentlichen aus der Größe und den Verkehrsverhältnissen der einzelnen Verkaufsbezirke resultiert, und die Zahl der notwendigen Besuche, die innerhalb der Außendienstorganisation durch das Absatzpotential jedes Bezirks und seine Verteilung auf potentielle Nachfrager verschiedener Größen und aus verschiedenen Nachfragergruppen bestimmt wird. Weiterhin wird bei der Planung der Besuche noch die Unterteilung der Nachfrager in Kunden und Nichtkunden nötig sein.

Für die Zwecke unserer Betrachtung können wir davon ausgehen, daß die Zahl der möglichen Besuche in jedem Verkaufsbezirk gegeben ist. Das Problem besteht nun darin, diejenigen effektiven und potentiellen Kunden auszuwählen, deren Besuch voraussichtlich das höchste Absatzergebnis erbringt 1). Solche Überlegungen werden in der Praxis häufig angestellt, jedoch wird dabei die Zahl der notwendigen Besuche von der Geschäftsleitung willkürlich und nicht mit Hilfe der regionalen Absatzkennzahlen bestimmt: "Vertritt man z.B. die Meinung, daß die Kundenklasse 1 jede Woche besucht werden sollte, d.h. 50 mal im Jahr, die Kundenklasse 2 jede zweite Woche oder 25 mal pro Jahr, usw. usw., so ergibt sich aufgrund einer einfachen Multiplikation, daß jährlich in

- 1) Die Kosten der Außendienstorganisation können hier vernachlässigt werden. Teils handelt es sich um fixe Kosten, die durch den Einsatz eines Verkäufers in einem bestimmten Bezirk entstehen, teils um umsatzproportionale Kosten. In einem solchen Fall wird das Verhältnis zwischen Außendienstkosten und Umsatz bei steigendem Umsatz nie ungünstiger.

diesem Regierungsbezirk A 2 408 Besuche gemacht werden sollten." 1)

Wir können nun unser Problem der Verwendung von regionalen Absatzkennzahlen umformulieren, indem wir fragen: Läßt sich die Meinung, gewisse Kundenklassen seien mit einer gewissen Häufigkeit zu besuchen, durch die Verwendung regionaler Absatzkennzahlen wenigstens soweit objektivieren, daß sich berechnen läßt, mit welcher relativen Häufigkeit eine Kundenklasse im Vergleich zu den anderen Kundenklassen zu besuchen ist?

Diese Frage muß grundsätzlich bejaht werden, denn in der Regel kann man wohl annehmen, daß der Erfolg einer bestimmten Absatzbemühung bei einer Kundengruppe mit großem Absatzpotential größer ist als bei einer Kundengruppe mit geringem Absatzpotential, sofern die beiden Kundengruppen sonst völlig gleichartig sind. Da dieses Problem jedoch in der Fachliteratur anscheinend noch nicht behandelt wurde und auch aus der Praxis keine Lösungsversuche bekannt sind, soll hier nur theoretisch aufgezeigt werden, auf welchem Weg man zu einer Lösung gelangen könnte.

Nehmen wir zunächst einen sehr einfachen Fall an: Im Verkaufsbezirk X, in dem eine Firma bis jetzt noch keine festen Kunden besitzt, gibt es nach Berechnungen über das regionale Absatzpotential die Nachfragergruppe A mit der regionalen Absatzkennzahl 60 und die Nachfragergruppe B mit der regionalen Absatzkennzahl 20. Aus weiteren regionalstatistischen Untersuchungen weiß man, daß jede dieser beiden Nachfragergruppen aus 50 gleichgroßen Betrieben besteht. Aus einer Analyse der bisherigen Absatzergebnisse in anderen Bezirken ist z. B. bekannt, daß der zweite Besuch bei einer Abnehmergruppe innerhalb der Planungsperiode im Durchschnitt das halbe Absatzergebnis des ersten Besuches erbringt, der dritte Besuch das halbe Absatzergebnis des zweiten und so fort 2). Die Zahl der möglichen Besuche durch die Außendienstverkäufer beträgt 250 pro

- 1) Heinz Pöhner und Werner Ott: "Verkaufskontrolle, Verkaufsbezirke, Verkaufsquoten", in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, Verlag Moderne Industrie, München 1956.
- 2) Selbstverständlich ist es gerade im Produktionsgütersektor auch leicht möglich, daß der zweite Besuch - etwa wegen steigender Vertrautheit der Marktpartner - sogar einen noch höheren Ertrag bringt als der erste. Letztenendes wird man jedoch auch hier einmal entsprechend dem Ertragsgesetz von einer gewissen Besuchszahl ab in den Bereich abnehmender Grenzerträge kommen, denn sonst würde es ja lohnen, die Besuche bei einer Abnehmergruppe in einer Zeiteinheit ins Unendliche steigen zu lassen.

Planungsperiode, wie man aus Untersuchungen über die durchschnittliche Besuchszeit und die durch die Verkehrsverhältnisse bedingte spezifische Reisezeit im Bezirk X sowie über die verfügbare Gesamtarbeitszeit eines Außendienstverkäufers weiß.

In unserem vereinfachten Fall ist es bereits mit Hilfe dieser wenigen Informationen möglich, die 250 möglichen Besuche so auf die Nachfragergruppen A und B zu verteilen, daß der Absatz Erfolg voraussichtlich maximiert wird. Zu diesem Zweck ordnen wir dem ersten Besuch bei der Nachfragergruppe A entsprechend der regionalen Absatzkennzahl die Absatz Erfolgsszahl 1) 60 zu, dem ersten Besuch bei Nachfragergruppe B die Absatz Erfolgsszahl 20. Dem zweiten Besuch bei jeder Nachfragergruppe kommt nach unserer Annahme dann nur noch die halbe Absatz Erfolgsszahl zu, und so fort. Bei der Planung der Kundenbesuche wählen wir nun immer jeweils diejenige Nachfragergruppe, deren Besuch die größte Absatz Erfolgsszahl ergibt und führen dieses Verfahren fort, bis alle 250 möglichen Besuche verplant sind:

Beispiel:

PLANUNG DER BESUCHE IM VERKAUFSBEZIRK X

Ordnungszahl des Besuches bei einem Betrieb	Nachfragergruppe	Absatz- erfolgsszahl	Anzahl der geplanten Besuche ⁺)
1. Besuch	A	60	50
2. Besuch	A	30	50
1. Besuch	B	20	50
3. Besuch	A	15	50
2. Besuch	B	10	50
Alle Besuche		135	250
⁺) Ergibt sich aus der Zahl der Betriebe pro Nachfragergruppe, die wir mit 50 angenommen haben.			

Unter den gemachten Annahmen stellt die gesamte Absatz Erfolgsszahl von 135 das erreichbare Maximum dar, was sich durch eine Kontrollrechnung mit einer -----

- 1) Dieser Ausdruck wurde willkürlich gewählt. Die Absatz Erfolgsszahl kennzeichnet das Absatz Ergebnis des n-ten Besuches bei einer Nachfragergruppe im Verhältnis zu den Absatz Ergebnissen vorhergehender oder folgender Besuche bei denselben oder bei anderen Nachfragergruppen.

beliebigen anderen Aufteilung der 250 möglichen Besuche auf die Nachfragergruppen leicht nachprüfen läßt. Die optimale Besuchsplanung wird also 150 Besuche bei der Nachfragergruppe A und 100 Besuche bei der Nachfragergruppe B vorsehen, was einem dreimaligen Besuch aller A-Betriebe und einem zweimaligen Besuch aller B-Betriebe entspricht. Bemerkenswert ist hierbei, daß die optimale Besuchsverteilung (3 : 2) keineswegs der Verteilung des Absatzpotentials (60 : 20) entsprechen muß. Weiterhin muß festgehalten werden, daß aus einer solchen Berechnung keine Aussage über die optimale zeitliche Reihenfolge der Besuche abgeleitet werden kann. Die Berechnungsmethode läßt sich unter Heranziehung weiterer Informationen auch zu der Feststellung verwenden, inwieweit die vorhandene Außendienstorganisation überhaupt zur Ausschöpfung des Absatzpotentials in der Lage ist. Beträgt der Gesamtabsatzplan des Unternehmens z.B. 100 Millionen DM für die nächste Planperiode bei einem Absatzpotential von insgesamt 10 000 Einheiten für das gesamte Absatzgebiet, dann könnten davon im Verkaufsbezirk X bei voller Ausschöpfung des vorhandenen Potentials 80 Einheiten = DM 800 000 umgesetzt werden. Nehmen wir - aufgrund von Absatzanalysen in anderen Gebieten z.B. - weiterhin an, daß 50 vH dieses Potentials bereits bei einmaligem Besuch jedes Nachfragers ausgeschöpft werden kann, dann erhalten wir folgendes Bild von der Leistungsfähigkeit des Außendienstes im Verkaufsbezirk X 1):

Beispiel:

PLANUNG DER BESUCHE IM VERKAUFSBEZIRK X

Ordnungszahl des Besuches bei einem Betrieb	Nachfragergruppe	Absatz- ergebnis in DM	Anzahl der geplanten Besuche
1. Besuch	A	300 000.--	50
2. Besuch	A	150 000.--	50
1. Besuch	B	100 000.--	50
3. Besuch	A	75 000.--	50
2. Besuch	B	50 000.--	50
Alle Besuche		675 000.--	250

In diesem Fall könnte also der Außendienstverkäufer im Bezirk X bei 250 Besuchen in der Planungsperiode nur Aufträge im Werte von DM 675 000.-- erzielen, obwohl das Gesamtpotential DM 800 000.-- beträgt. Um auch noch die -----

1) Alle anderen Annahmen wie im Beispiel auf p. 110f.

fehlenden DM 125 000.-- an Aufträgen hereinzuholen und damit einen Marktanteil von 100 vH zu erreichen, wären viele weitere Kundenbesuche erforderlich, für die das Außendienstpersonal fehlt.

Aus solchen Berechnungen lassen sich auch Schlußfolgerungen über die richtige Bezirksgröße ziehen. Erscheint der sich aus unserem Beispiel ergebende Leistungsindex von 84 vH zu gering, so muß der Bezirk verkleinert werden. Erscheint der Umsatz von DM 75 000.--, der sich bei den vierten 50 Besuchen ergibt, im Hinblick auf die Kosten der Außendienstorganisation zu klein, dann muß der Bezirk vergrößert werden.

Unser zunächst mit sehr einfachen Annahmen aufgebautes Modell läßt sich aber auch ohne unüberwindliche Schwierigkeiten realistischer gestalten und damit den Anforderungen der Praxis weitgehend anpassen:

- die Einführung weiterer Nachfragergruppen und unterschiedlicher Anzahlen von Betrieben je Nachfragergruppe läßt sich noch im ursprünglich gezeigten Modell berücksichtigen,
- die Berücksichtigung unterschiedlicher Betriebsgrößen bei den Nachfragern läßt sich bewerkstelligen, indem man jedem Nachfrager eine Absatzerfolgsszahl zuordnet, die sich aus seiner Betriebsgröße und seiner Nachfragergruppe ergibt und ihn dann im obigen Modell wie eine gesonderte Nachfragergruppe behandelt,
- eine Unterscheidung zwischen tatsächlichen und potentiellen Kunden kann man vornehmen, indem man sie entweder als getrennte Nachfragergruppe behandelt, oder indem man die zur Bearbeitung der festen Kunden notwendige Besuchszahl von den möglichen Besuchen in Abzug bringt und dann bei den Berechnungen nur noch die potentiellen Kunden berücksichtigt,
- den Grenzertrag des n-ten Besuches bei einer Nachfragergruppe, wie er sich in der Absatzerfolgsszahl ausdrückt, kann man durch beliebige Funktionen je nach den tatsächlichen Verhältnissen ausdrücken.

3) Werbeplanung

Die betriebswirtschaftliche Literatur erkennt allgemein an, daß eine vollständige Werbeplanung in der Regel auch eines regionalen Streuplanes bedarf: "Die Werbepläne enthalten konkrete Angaben darüber... in welchen Bezirken ge-

worben werden soll..." 1) Weiterhin gibt es auch schon Hinweise auf die Verwendung regionaler Werbeplanung, so z.B. für die Konsumgüterwerbung bei Krieger: "Die Gewichtung dieser Zahlen mit Kaufkraftkennziffern...u.a.m. ergeben häufig die ersten Anhaltspunkte, wo werblich ein Schwerpunkt zu finden ist." 2)

Welche Möglichkeiten zur Gestaltung der regionalen Werbeplanung ergeben sich nun aus den regionalen Absatzkennzahlen? Bisher findet man meist die Ansicht, daß für jede Region und auch für jede Nachfragergruppe Werbeaufwendungen proportional zu ihren Absatzkennzahlen zu machen seien. Bei Werbemitteln, deren regionale Streuung nach Belieben gestaltet werden kann (z.B. Werbebriefe), kann man diesen Grundsatz exakt befolgen, bei überregional streuenden oder in ihrer Streuung vom werbenden Unternehmen nicht beeinflussbaren Werbemitteln (z.B. Anzeigen in Tageszeitungen) soll man diejenigen Werbeträger (z.B. Tageszeitungen) wählen, deren regionale Verteilung den regionalen Absatzkennzahlen am besten entspricht. Boyd und Westfall sind typische Vertreter dieser Ansicht: "All selling effort, salesforce, advertising, and nonadvertising promotion, should be allocated only after a consideration of potentials. In the case of national advertising this can be done by comparing circulation data (readership, viewing, listening) for media with market potentials. If a product has high potential in the South, media with heavy concentration in the South can be used. With local advertising, expenditures can be matched even more closely with potentials. Advertising can be allocated to each city in proportion to potential." (3)

Diese Aussage zielt zweifellos in die richtige Richtung. Daß sie trotzdem nur bedingt richtig ist, haben wir schon im letzten Abschnitt über die Planung der Kundenbesuche nachgewiesen. Der Grund dafür liegt darin, daß eine Steigerung des Werbeaufwandes oder der Kundenbesuche in einer Region oder bei einer Nachfragergruppe um einen bestimmten Prozentsatz in der Regel nicht auch eine Steigerung des Absatzes in der Region oder an die Nachfragergruppe um denselben Prozentsatz auslöst. Vielmehr müssen wir je nach Lage des Falles mit einem stei-

- 1) Erich Gutenberg: "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", Band II, p. 618, Springer-Verlag, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1955.
- 2) Thilo Krieger: "Werbung", p. 399, in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, Verlag Moderne Industrie, München 1956.
- 3) H. W. Boyd and R. Westfall: "Marketing Research", p. 625, Richard D. Irwin, Inc., Homewood/Illinois 1956; "Alle Verkaufsbemühungen, Verkaufskräfte, Werbung und nichtwerbliche Förderung sollten nur nach einer Betrachtung der Potentiale zugeteilt werden. Im Falle nationaler Werbung kann dies

Fortsetzung der Anm. siehe Seite 115

genden oder häufiger noch mit einem fallenden Grenzertrag unserer Absatzbemühungen rechnen.

Richtig ist die Aussage von Boyd und Westfall nur, wenn - wie das im Konsumgütervertrieb allerdings häufig annähernd der Fall ist - jeder potentielle Nachfrager denselben Anteil im gesamten Absatzpotential repräsentiert und wenn der Werbeaufwand von Region zu Region oder von Nachfragergruppe zu Nachfragergruppe proportional mit der Zahl der erreichten potentiellen Nachfrager verläuft.

Im Produktionsgütervertrieb treffen diese Annahmen jedoch meistens nicht zu. Betrachten wir das extreme Beispiel eines Herstellers von Lkw-Reifen, dessen Absatzpotential zur Hälfte bei den Lkw-Herstellern (für Erstausrüstung) und zur anderen Hälfte bei den Lkw-Haltern (für Ersatzbedarf) liegt. In diesem Fall wäre es wegen des abnehmenden Grenzertrages der Werbung unwirtschaftlich, wenn dieser Lkw-Reifenhersteller die Hälfte seines Werbeetats für die Werbung bei den fünf oder sechs potentiellen Nachfragern unter den Lkw-Herstellern aufwenden würde.

Dagegen würde der Lkw-Reifenhersteller durchaus richtig handeln, wenn er den für die Werbung bei Lkw-Haltern vorgesehenen Betrag nach Maßgabe des regionalen Absatzpotentials der Lkw-Halter auf die einzelnen Regionen verteilen würde, wenn er annehmen kann, daß die Größenstruktur der Lkw-Halter in Bezug auf ihre Reifennachfrage in jeder Region die gleiche ist.

Die Verteilung des Werbeaufwandes auf die einzelnen Regionen und Nachfragergruppen kann also im Produktionsgütervertrieb nicht nur aufgrund regionaler Absatzkennzahlen vorgenommen werden, sondern es müssen zur Aufschlüsselung noch andere Größen hinzugezogen werden.

Im Idealfall sollte man eher die Verteilung des Werbeaufwandes auf die Regionen und Nachfragergruppen so vornehmen, daß zunächst auf jeden potentiellen Nachfrager - gleich welcher Bedeutung - der gleiche Werbeaufwand entfällt. Anhand der regionalen Absatzkennzahlen und anderer regionalstatistischer Unterlagen stellt man dann die relative Bedeutung der potentiellen Nachfrager in

Fortsetzung der Anmerkung 3) von Seite 114:

durch Vergleich der Verbreitungsdaten (Leserschaft, Sehen, Hören) für die Werbeträger mit den Marktpotentialen geschehen. Wenn ein Produkt im Süden ein hohes Potential besitzt, können Werbeträger mit hoher Dichte im Süden benutzt werden. Bei lokaler Werbung können die Ausgaben sogar noch besser mit den Potentialen abgestimmt werden. Die Werbung kann jeder Großstadt im Verhältnis zu ihrem Potential zugeteilt werden". (Übers.d.Verf.)

jeder Region fest. Dann werden die in jeder Region zunächst auf die Zahl der potentiellen Nachfrager bezogenen Werbeaufwendungen unter Berücksichtigung des gewöhnlich sinkenden Grenzertrags der Werbung so berichtigt, daß mit steigender relativer Bedeutung der einzelnen potentiellen Nachfrager auch die Wahrscheinlichkeit wächst, daß diese potentiellen Nachfrager durch die Werbung zu Kunden werden. Die Obergrenze des Werbeaufwandes liegt bei dieser Methode auf jeden Fall dort, wo der Grenzertrag der Werbung gleich Null wird. Auf diese Weise wird selbst bei den größten potentiellen Nachfragern eine Übersteigerung der Werbeaufwendungen vermieden, die - wie im Beispiel der Werbung des Reifenherstellers bei den Lkw-Fabriken - zu einer Vergeudung der anderweitig sinnvoll verwendbaren Mittel führen kann.

4) Planung der Gehälter, Provisionen und sonstigen Entgelte des Außendienst- verkaufspersonals

Die Entlohnung des Außendienstverkaufspersonals wird in einem erwerbswirtschaftlichen System im wesentlichen leistungsgebunden sein: "Die Bezahlung des Verkäufers im Außendienst soll seiner Leistung entsprechen." 1) Dieser Forderung versucht die Praxis durch vier hauptsächliche Entlohnungssysteme Rechnung zu tragen:

- a) Verkäufer erhält nur Provision;
- b) Verkäufer erhält nur Gehalt;
- c) Verkäufer erhält Gehalt und Provision;
- d) Verkäufer erhält Provision und/oder Gehalt und zusätzliche Leistungen." 2)

Unabhängig von der im konkreten Fall getroffenen Wahl des Entlohnungssystems muß man sich bei der Festsetzung der Gehälter, Provisionen und sonstigen Leistungen darüber Gedanken machen, ob deren Höhe ein leistungsgerechtes Gesamteinkommen für jeden einzelnen Außendienstverkäufer gewährleistet. Wird dieser Grundsatz vernachlässigt, so bekommt man in der Regel sehr bald entweder mit anderen Stellen des Unternehmens oder mit dem Außendienstverkaufspersonal selbst Schwierigkeiten.

Meyer schildert die Schwierigkeit, die aus einer zu großzügigen Entlohnung ein-

- 1) Paul W. Meyer: "Ausbildung und Führung der Verkäufer im Außendienst", p. 375, in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, Verlag Moderne Industrie, München 1956.
- 2) Paul W. Meyer: "Ausbildung und Führung der Verkäufer im Außendienst", p. 375, in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, Verlag Moderne Industrie, München 1956.

zelter oder aller Außendienstverkäufer entstehen: "Im Fachorgan der Handelsvertreter wird dies so formuliert: 'Sobald der Herr Oberbuchhalter, der Prokurist oder gar der Herr Direktor feststellt, daß die Zahlungen an einen Handelsvertreter seine eigenen monatlichen Bezüge übersteigen, wird versucht, ihn zu drücken...' Solche Mißstimmigkeiten sollten weitgehend vermieden werden, da sie nicht dazu angetan sind, die gute Atmosphäre freundschaftlicher Zusammenarbeit zu fördern." 1)

Die Schwierigkeiten, die entstehen, wenn alle oder einzelne Außendienstverkäufer zu geringe Verdiensthancen haben, beschreibt Crisp 2) anhand eines Beispiels aus der Praxis: Die Vertreter in Gebieten mit zu geringem Absatzpotential konnten wegen der Umsatzabhängigkeit ihrer Entgelte trotz großer Anstrengungen kein leistungsgerechtes Einkommen erzielen. Sie kündigten und konnten trotz großer Bemühungen lange nicht ersetzt werden. In den verwaisten Bezirken sank auch der Marktanteil des Unternehmens stark ab, so daß nun erst recht kein Vertreter mehr bereit war, einen dieser unbesetzten Bezirke zu den festgelegten Entlohnungsbedingungen zu übernehmen.

Aus diesem Beispiel wird klar, welche Bedeutung regionale Absatzkennzahlen für die Planung der Entgelte der Außendienstverkäufer haben, soweit diese Entgelte in irgendeiner Weise umsatzbezogen sind.

Bei der Planung der Entgelte der Außendienstverkäufer geht man zweckmäßigerweise von den regionalen Absatzkennzahlen jedes einzelnen Bezirkes aus und berechnet nach Möglichkeit auch in der bei der Planung der Kundenbesuche (siehe oben p. 109 f.) erläuterten Weise die voraussichtlich erzielbaren Umsätze in jedem Bezirk. Bei dieser Berechnung kann man u.U. auch die vergangenen oder die geplanten zukünftigen Marktanteile der eigenen Erzeugnisse in den einzelnen Bezirken angemessen berücksichtigen.

Hat man so das Absatzergebnis für jeden Verkaufsbezirk unter der Annahme einer durchschnittlichen Arbeitsleistung des Außendienstverkäufers und eines durchschnittlichen Erfolges seiner Absatzbemühungen ermittelt, dann kann man mit der Festlegung der Entlohnungsbedingungen beginnen.

Nachdem in den einzelnen Bezirken auch unter der Annahme gleicher Arbeits-

- 1) Paul W. Meyer: "Ausbildung und Führung der Verkäufer im Außendienst", p. 375 f., in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, Verlag Moderne Industrie, München 1956.
- 2) Richard D. Crisp: "Absatzforschung", p. 558 ff., Verlag W. Girardet, Essen 1959 ("Associated Drug Specialties, Inc.).

leistungen aufgrund der unterschiedlichen Absatzkennzahlen und sonstigen Bedingungen meist recht verschiedene Absatzergebnisse zu erwarten sind, wird man auch die Entlohnungsbedingungen nicht für jeden Verkäufer gleich gestalten können. Für die Gestaltung der Entlohnungsbedingungen bestehen theoretisch folgende Möglichkeiten:

- Bei Bezahlung auf reiner Provisionsbasis kommt die Festsetzung von unterschiedlichen Provisionssätzen für die einzelnen Verkaufsbezirke in Frage.
- Bei Bezahlung auf reiner Gehaltsbasis entfällt, wie schon angedeutet, die Berücksichtigung der Absatzpotentiale.
- Bei Bezahlung durch Gehalt und Provision ist es zweckmäßig, die Unterschiede in den voraussichtlichen Absatzergebnissen der einzelnen Bezirke aus Gründen der besseren Übersichtlichkeit entweder durch unterschiedliche Gehälter oder durch unterschiedliche Provisionssätze auszugleichen, nicht aber durch beides.
- Bei Gewährung von umsatzabhängigen Leistungen zusätzlich zu einem der drei vorstehenden Entlohnungssysteme ist es zweckmäßig, aus Gerechtigkeitserwägungen den Punkt des Einsetzens dieser zusätzlichen Leistungen am voraussichtlichen Absatzergebnis jedes Bezirkes, wie es sich unter anderem aus den regionalen Absatzkennzahlen ergibt, zu orientieren: "Wo beginnen aber die 'zusätzlichen Leistungen'? Es muß also eine Grenze festgestellt werden, wo die normale Leistung zu Ende ist und die überdurchschnittliche beginnt. Dafür gibt es viele Methoden: ... Quoten unter Berücksichtigung der Aufnahmefähigkeit des Marktes, unter Berücksichtigung der Kundenzahl, der Kilometer-Leistung usw." 1)

An die Festsetzung unterschiedlicher Provisionssätze konnte man etwa denken, wenn die Verkaufsbezirke so abgegrenzt wurden, daß jeder Außendienstmitarbeiter die gleiche Zahl potentieller Kunden zu besuchen hat. In einem solchen Fall könnte z. B. das Absatzpotential und damit auch der zu erwartende durchschnittliche Umsatz je Kunden in einem Verkaufsbezirk halb so groß sein wie im Durchschnitt aller Verkaufsbezirke. Um diesen strukturellen Nachteil des Verkaufsbezirkes nicht auch das Einkommen des zuständigen Außendienstmit-

1) Paul W. Meyer: "Ausbildung und Führung der Verkäufer im Außendienst", p. 376 f., in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, Verlag Moderne Industrie, München 1956

beiters beeinflussen zu lassen, könnte man daran denken, den Provisionssatz für dieses Gebiet zu verdoppeln.

An eine Erhöhung des Gehalts bei Bezahlung durch Gehalt und Provision könnte man dagegen denken, wenn ein erfolgreicher und hochqualifizierter Außendienstmitarbeiter einen bisher vernachlässigten Verkaufsbezirk mit niedrigen Umsätzen, aber an sich durchaus ausreichendem Absatzpotential übernehmen soll. Dieser Außendienstmitarbeiter wird voraussichtlich zunächst eine gewisse Einarbeitungszeit benötigen, bis die Umsätze in seinem Bezirk soweit gestiegen sind, daß sie ihm bei dem niedrigeren normalen Gehalt ein ausreichendes Einkommen gewährleisten. Man könnte daher zunächst zum Ausgleich für die zu erwartenden niedrigen Provisionszahlungen das Gehalt erhöhen und es dann mit dem Ablauf der Einarbeitungszeit schrittweise wieder abbauen.

Hat man auf diese Weise gerechtfertigte Entlohnungsbedingungen festgelegt, dann muß man noch überprüfen, ob Über- und Unterschreitungen des voraussichtlichen Absatzergebnisses, wie sie ja fast mit Sicherheit zu erwarten sind, auch zu angemessenen Zu- und Abschlägen vom geplanten Einkommen der Außendienstverkäufer führen. Die geschilderten Verfahren zur Planung der Entlohnung der Außendienstverkäufer schließen keineswegs aus, daß in den Entlohnungsbedingungen auch andere absatzpolitische Zielsetzungen berücksichtigt werden, wie z. B. die Förderung des Absatzes bestimmter Artikel und des Absatzes an bestimmte Kundengruppen.

5) Einweisung und Schulung der Außendienstverkäufer

Der grundsätzliche Zweck der Einweisung und Schulung der Außendienstverkäufer wird von Meyer wie folgt formuliert: "Die Generalaufgabe jeder Schulung heißt: besser, noch besser verkaufen!" 1)

Im Rahmen dieser Zielsetzung kommen den regionalen Absatzkennzahlen zwei Aufgaben zu:

- Sie helfen bei der erstmaligen Einweisung der Außendienstverkäufer in ihre Bezirke
- Sie helfen bei der Aufdeckung von Schwächen in der Bearbeitung der einzelnen Bezirke und zeigen so manche Ansatzpunkte für die laufende Schulung der Außendienstverkäufer.

1) Paul W. Meyer: "Ausbildung und Führung der Verkäufer im Außendienst", p. 368, in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, Verlag Moderne Industrie, München 1956.

Die Verwendung regionaler Absatzkennzahlen zur erstmaligen Einweisung der Außendienstverkäufer ist besonders dann sehr wesentlich, wenn der Einsatz der Außendienstverkäufer nicht durch die Vorgabe von Soll-Umsätzen oder die genaue Planung der Kundenbesuche von der Verkaufsleitung gesteuert wird. In diesem Fall muß der Außendienstverkäufer seine Tätigkeit selbst planen, was ihm um so besser gelingen wird, je genauer er von der Verkaufsleitung mit den Verhältnissen seines Bezirks vertraut gemacht wird. Mit Hilfe der regionalen Absatzkennzahlen kann die Verkaufsleitung dem Außendienstverkäufer zeigen, welches Absatzpotential in den einzelnen Nachfragergruppen seines Verkaufsbezirkes steckt. Wenn aus weiteren regionalstatistischen Unterlagen noch Informationen über die Zahl oder sogar die Größenstruktur der Nachfrager in den Nachfragergruppen gewonnen werden können, dann kann die Verkaufsleitung dem Außendienstverkäufer die wesentlichen Unterlagen zur Verfügung stellen, die er zur Planung des rationellsten Einsatzes seiner Arbeitskraft benötigt. Die Verwendung regionaler Absatzkennzahlen in der laufenden Schulung wird besonders dann erfolgversprechend sein, wenn die Verkaufsleitung sich der Möglichkeiten der individuellen Schulung bedient. Wie wir im nächsten Abschnitt sehen werden, bieten regionale Absatzkennzahlen wichtige Möglichkeiten zur Absatzanalyse, die es erlauben, viele Schwächen der einzelnen Außendienstverkäufer zu erkennen. Gerade das Erkennen der Schwächen in der Vergangenheit bietet aber eine der wichtigsten Möglichkeiten zur zukünftigen Absatzsteigerung. Die Beseitigung der Schwächen in der regionalen Vertriebstätigkeit, die besonders durch individuelle Schulung der Außendienstverkäufer erreicht werden kann, stellt eine der wirtschaftlichsten Möglichkeiten zur Absatzsteigerung dar:

"Die Erfahrungen zahlreicher Unternehmen haben gezeigt, daß Gebiete mit hohem, gewinnversprechendem Absatzvolumen nicht eher erschlossen werden können, als vorliegende Schwächen im Verkauf festgestellt und Maßnahmen zu ihrer Überwindung eingeleitet wurden. Auf die Erträge aus Verkaufssteigerungen, die auf die Weise erzielt werden können, soll nachdrücklich hingewiesen werden. Das Unternehmen trägt schon einen großen Teil der Kosten, die in den fraglichen Gebieten entstehen. Es hat beispielsweise einen Vertreter dort, und wahrscheinlich werden diese Gebiete von der Werbung bereits erfaßt. Aber das Unternehmen erzielt in den Gebieten nicht den Absatz, den es dem Potential des Gebietes entsprechend erwarten kann. Wenn der Absatz dort erhöht wird, stellt er einen höheren Gewinnbeitrag, weil die zusätzlichen Kosten für die Absatzsteigerung verhältnismäßig gering sind, denn der größte Teil dieser Kosten entsteht ohnehin schon." 1)

1) Richard D. Crisp: "Absatzforschung", p. 552, Verlag W. Girardet, Essen 1959.

Bei der laufenden individuellen Schulung der Außendienstverkäufer spielen also regionale Absatzkennzahlen eine große Rolle, indem sie zur Aufdeckung der Schwächen in den einzelnen Verkaufsgebieten beitragen. Diesen Beitrag können die regionalen Absatzkennzahlen allerdings nicht direkt, sondern nur auf dem Umweg über die regionale Vertriebsanalyse leisten.

II. DIE PRAKTISCHE ANWENDUNG REGIONALER ABSATZKENNZAHLEN ALS INSTRUMENT DER VERTRIEBSANALYSE

Zunächst wollen wir uns kurz mit dem Begriff der Vertriebsanalyse auseinandersetzen. Bei der Betrachtung der einschlägigen Literatur stellen wir fest, daß folgende Begriffe praktisch gleichberechtigt verwendet werden:

- Absatzanalyse 1)
- Vertriebsanalyse 2)
- Verkaufsanalyse 3)
- Umsatzanalyse 4).

Selbst wenn man nun eine tiefeschürfende Diskussion der Begriffe durchführen wollte, käme man doch zu keiner überzeugenden Entscheidung für einen bestimmten Begriff, was beispielsweise an der gründlichen Abhandlung von Koch ("Begriffe im Gebiet der Vertriebslehre") 5) deutlich wird.

Das Wesen der Vertriebsanalyse macht man sich am besten klar, indem man sie im Zusammenspiel der Tätigkeiten betrachtet, die vor und nach Durchführung des Vertriebs in einer bestimmten Periode notwendig sind:

- Am Anfang steht die nach Abnehmerbranchen sachlich, zeitlich und regional unterteilte Planung der Vertriebsmaßnahmen mit

-
- 1) Siehe z.B. G. Fischer: "Betriebliche Marktwirtschaftslehre", p. 40, Verlag Quelle & Meyer, Heidelberg 1953.
 - 2) Siehe z.B. Paul W. Meyer: "Marktforschung", p. 67, Econ-Verlag GmbH, Düsseldorf 1957.
 - 3) Siehe z.B. Richard D. Crisp: "Absatzforschung", p. 138, Verlag W. Girardet, Essen 1959.
 - 4) Siehe z.B. H. Pöhner und W. Ott: "Verkaufskontrolle - Verkaufsbezirke - Verkaufsquoten", p. 107, in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, Verlag Moderne Industrie, München 1961.
 - 5) Waldemar Koch: "Grundlagen und Technik des Vertriebes", Band I, p. 52 ff., Finanz-Verlag, Berlin 1950.

Hilfe der regionalen Absatzkennzahlen und anderen einschlägigen statistischen Unterlagen; was soll wie, zu welchen Preisen und mit welcher Werbung in welchen Verkaufsgebieten an wen vertrieben werden? Dabei knüpft die Absatzplanung ebenso wie die folgende Absatzprognose an die Ergebnisse der Vertriebsanalyse für die vergangene Rechnungsperiode an.

- An zweiter Stelle steht die nach Abnehmerbranchen, sachlich, zeitlich und räumlich unterteilte Prognose des Absatzes, der sich aus den Auswirkungen der geplanten Vertriebsmaßnahmen, aus den Aktionen der Konkurrenz und der Nachfrager sowie aus der durch regionale Absatzkennzahlen dargestellten räumlichen Verteilung der Nachfrage ergibt.
- An dritter Stelle steht die Durchführung der geplanten Vertriebsmaßnahmen und die sachliche, zeitliche und regionale sowie nach Abnehmerbranchen unterteilte Aufzeichnung des entstehenden Absatzes.
- An vierter Stelle steht die Vertriebskontrolle, die Abweichungen des realisierten vom geplanten Absatz nach Verkaufsbezirken, Abnehmerbranchen, sowie nach zeitlichen und sachlichen Gesichtspunkten feststellt.
- An letzter Stelle folgt die Vertriebsanalyse, die mit Hilfe regionaler Absatzkennzahlen und anderer einschlägiger statistischer Unterlagen die Gründe für die verschiedenen Abweichungen des realisierten vom geplanten Absatz zu ermitteln versucht.

Die Ergebnisse der Vertriebsanalyse gehören dann wieder zu den wichtigsten Unterlagen für die Planung der nächsten Periode. So bildet sich ein ständiger Kreislauf von Planung, Prognose, Durchführung, Aufzeichnung, Kontrolle und Analyse. Wird der Vertrieb für mehrere Perioden im Voraus geplant oder besteht neben einer kürzerfristigen noch eine längerfristige Planperiode, dann werden die Ergebnisse der Vertriebsanalyse auch zur Plankorrektur verwendet. Heger ist wohl ähnlicher Ansicht, wenn er schreibt: "Während der Dauer der Planperiode werden die Sollzahlen des Planes laufend mit den effektiv erreichten Istzahlen verglichen, und zwar jeweils nach Ablauf des kleinsten zeitlichen Planabschnittes. Der Vergleich beschränkt sich indessen nicht auf eine einfache Gegenüberstellung des Zahlenmaterials, er bezieht vielmehr eine Analyse der Gründe des Abweichens der Vorgabe von den erzielten Umsätzen ein. Auf diese Weise wird

die Grundlage für die Korrektur der folgenden Planzahlen gewonnen." 1)

Die Vertriebsanalyse erforscht also die Gründe für das Auseinanderklaffen des geplanten und des erzielten Absatzes. Diese Gründe kann man in zwei grundsätzliche Kategorien einteilen:

- diejenigen Gründe, die der Betrieb selbst hervorgerufen hat, und die deshalb der direkten, autoritativen Beeinflussung durch den Betrieb unterliegen. Hierunter fallen also alle Gründe, die in mangelhaften eigenen Vertriebsmaßnahmen bestehen: qualitativ oder quantitativ ungenügende Werbung in einem bestimmten Bezirk, schlechte Schulung und Einweisung eines Verkäufers usw. Stellt man solche Gründe für unvorteilhafte Absatzentwicklungen fest, so kann und soll man sie durch aktives Handeln beseitigen.
- diejenigen Gründe, die durch die Konkurrenz oder die Nachfrager hervorgerufen worden sind, und die sich folglich der direkten Beeinflussung durch den Betrieb entziehen. Hierunter fallen also alle Gründe, die nicht auf autoritativem Wege beseitigt werden können: Geschmacks- und Bedürfniswandlungen in einem Verkaufsbezirk, besonders günstige Angebote eines lokalen Konkurrenten usw. Stellt man solche Gründe für das Auseinanderklaffen von Soll- und Istabsatz fest, so soll man versuchen, ihnen durch die Planung geeigneter Maßnahmen zu entgegenen.

In keinem Fall jedoch gibt es Gründe für das Nichterreichen des Soll-Absatzes, die von einem gutgeleiteten Betrieb untätig hingenommen werden dürften, solange ihr Einfluß auf das Absatzergebnis fortbesteht, denn: "Das Ziel der Absatzpolitik muß im Erreichen der Vorgabe liegen, weil Abweichungen, vor allen Dingen nach unten, zusätzliche Kosten verursachen".2)

Das aktive Handeln des Betriebes, das immer dann erforderlich wird, wenn Soll- und Ist-Absatz auseinanderklaffen, kann grundsätzlich zwei verschiedene Formen annehmen:

- 1) Heinz Heger: "Absatzplanung", p. 78, in: Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle, Verlag Moderne Industrie, München 1961.
- 2) Heinz Heger: "Absatzplanung", p. 39 f., in: Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle, Verlag Moderne Industrie, München 1961.

- Entweder revidiert man die Vertriebsmaßnahmen so, daß Soll- und Istabsatz wieder zur Übereinstimmung gelangen. Auf diese Weise paßt man den Vertrieb den anderen Hauptfunktionen des Betriebes an, deren Planziele am Absatzsoll ausgerichtet sind.
- Oder man korrigiert bei unveränderten Vertriebsmaßnahmen das erwartete Absatzergebnis, wodurch Anpassungsvorgänge in den anderen Hauptfunktionen des Betriebes erforderlich werden.

Zusammenfassend können wir also feststellen, daß die Vertriebsanalyse nach den Gründen forscht, die das Auseinanderklaffen von Soll- und Ist-Absatz verursachen, um darauf aufbauend dieses Auseinanderklaffen in der nächsten Planperiode vermeiden zu können. Wie aber ist nun der Zusammenhang zwischen Vertriebsanalyse und regionalen Absatzkennzahlen?

In der Vertriebsanalyse erfüllen regionale Absatzkennzahlen zwei Funktionen:

- Sie ermöglichen das Erkennen von Bezirken mit besonders schlechten Absatzergebnissen.
- Sie bieten dadurch die Grundlage für eine Überprüfung der möglichen Gründe für die schlechten Absatzergebnisse auf ihre Stichhaltigkeit.

Die Methoden zum Erkennen der Bezirke mit besonders schlechten Absatzergebnissen ähneln weitgehend denen, die wir zur Berechnung regionaler Soll-Umsätze entwickelt haben: das gesamte tatsächlich erreichte Absatzergebnis der zu analysierenden Periode wird mit Hilfe regionaler Absatzkennzahlen und eventuell unter Berücksichtigung sonstiger regionalstatistischer Angaben auf die Verkaufsbezirke verteilt. Das Ergebnis dieser Berechnungen - von Crisp als "Absatznorm" 1) bezeichnet - wird mit dem tatsächlichen Absatz derselben Periode in jedem Bezirk verglichen. Je nach Zahl und Art der verwendeten Serien von regionalen Absatzkennzahlen können solche Absatznormen auch unterteilt nach verschiedenen Artikelgruppen oder Nachfragergruppen berechnet werden: "Analysis by customer combined with analysis by area and product may be particularly helpful in pin-pointing weak spots in the sales program." 2) Das Ver-

-
- 1) Richard D. Crisp: "Absatzforschung", p. 547, Verlag W. Girardet, Essen 1959.
- 2) H. W. Boyd and R. Westfall: "Marketing Research", p. 635, Richard D. Irwin, Inc., Homewood/Illinois 1956: "Analyse nach Kunden kombiniert mit Analyse nach Gebiet und Erzeugnis kann besonders nützlich zum Aufzeigen schwacher Punkte im Verkaufsprogramm sein." (Übers. d. Verf.)

hältnis zwischen Absatznorm und erzieltm Absatz ("Leistungsindex" 1)) bietet nun die Möglichkeit zur Einstufung der Gebiete nach dem Absatzergebnis, die absolute Differenz zwischen Absatznorm und erzieltm Absatz ("Verkaufsdefizit" 2)) ermöglicht die Auswahl derjenigen Verkaufsbezirke, in denen Gegenmaßnahmen am vordringlichsten sind.

Sucht man nun nach Gründen für ein unbefriedigendes Absatzergebnis, so ist es in vielen Fällen vorteilhaft, sich auf die Gebiete mit dem niedrigsten Leistungsindex zu konzentrieren. Legt man z. B. als Arbeitshypothese fest, an dem insgesamt unbefriedigenden Absatzergebnis sei die große geographische Ausdehnung der Verkaufsbezirke und die steigende Arbeitslosigkeit bei den Nachfragern schuld, so lassen sich diese Hypothesen durch die mit Hilfe regionaler Absatzkennzahlen ermittelten Leistungsindizes der Verkaufsbezirke überprüfen. Stellen wir z. B. bei dieser Überprüfung fest, daß die Bezirke mit der größten geographischen Ausdehnung und der höchsten Arbeitslosigkeit tatsächlich auch die Bezirke mit dem niedrigsten Leistungsindex sind, dann sehen wir unsere Hypothese statistisch bestätigt. Für die Überprüfung dieser Hypothesen eignen sich - je nach der Quantifizierbarkeit des mit dem Leistungsindex zu vergleichenden hypothetischen Absatzbeeinflussungsfaktors - die verschiedensten statistischen Korrelationsverfahren, wie sie von Baranow 3) anschaulich beschreibt. Aus der Strammheit der Korrelation zwischen den einzelnen hypothetischen Absatzbeeinflussungsfaktoren und den Leistungsindizes lassen sich auch gewisse Rückschlüsse auf die relative Bedeutung dieser Faktoren ziehen, aber Boyd und Westfall überschätzen die Möglichkeiten einer solchen Analyse doch beträchtlich, wenn sie sagen: "Through the use of correlation it is possible to measure the relative importance of different factors in their influence on sales." 4) Boyd und Westfall berücksichtigen z. B. nicht, daß die Korrelationsrechnung keine Aussagen über Kausalzusammenhänge ermöglicht, die jedoch bei der Feststellung solcher Einflüsse erforderlich wären.

Weiterhin muß noch erwähnt werden, daß die Vertriebsanalyse mit Hilfe regionaler Absatzkennzahlen häufig besonders günstige Ansatzpunkte für die vertrieb-

- 1) Richard D. Crisp: "Absatzforschung", p. 548, Verlag W. Girardet, Essen 1959.
- 2) Richard D. Crisp: "Absatzforschung", p. 549, Verlag W. Girardet, Essen 1959.
- 3) L. von Baranow: "Grundbegriffe moderner statistischer Methodik" , Teil II, p. 64 - 100, S. Hirzel Verlag, Stuttgart 1950.
- 4) H. W. Boyd and R. Westfall: "Marketing Research", p. 634, Richard D. Irwin, Inc., Homewood/Illinois 1956: "Durch die Verwendung der Korrelationsrechnung ist es möglich, die relative Bedeutung von verschiedenen Faktoren in ihrem Einfluß auf Verkäufe zu messen." (Übers.d. Verf.)

lichen Maßnahmen des Unternehmens aufzeigt: "Um ein Problem in einem Verkaufsgebiet zu erkennen und zu lösen, wird in den meisten Fällen eine zwar nicht immer gleich strenge, aber im allgemeinen erhebliche Überwachung des Verkaufsstabes benötigt. Kaum ein Unternehmen verfügt aber für diese Aufgabe über ausreichende Arbeitskräfte. Folglich müssen die vorhandenen Kräfte auf die Punkte konzentriert werden, wo sie den größten Nutzen bringen. Aus diesem Grunde ist die Zuweisung von Prioritäten an Gebiete mit schwachen Verkaufsleistungen wichtig." 1) Was Crisp hier für den Einsatz der Kräfte der Unternehmen feststellt, gilt auch für andere Gegenmaßnahmen gegen unbefriedigende Absatzergebnisse. Die Vertriebsanalyse durch regionale Absatzkennzahlen ermöglicht es, alle Vertriebsmaßnahmen, die eine räumliche Streuung zeigen (z.B. Werbeaktionen, Umgestaltung der Absatzwege), zuerst dort einzusetzen, wo sie am dringendsten benötigt werden und den größten Erfolg versprechen, und sich in der gesamten Vertriebsgestaltung den häufig anzutreffenden regionalen Besonderheiten anzupassen.

a) Analyse der außerbetrieblichen Einflußgrößen

Zur Unterteilung der Faktoren, die das Absatzergebnis beeinflussen können, schreibt Heger: "Durch welche allgemeinen und speziellen Faktoren wurde der Absatz in der Vergangenheit beeinflusst, in welcher Weise und in welchem Umfang? Diese Faktoren vermögen ihrem Ursprung nach aus verschiedenen Bereichen zu stammen; der Einfluß auf den Absatz der Unternehmung vermag nämlich auszugehen

- a) von der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung
- b) von der Entwicklung des Bedarfes in Verbindung mit der Entwicklung der Branche oder auch nur der eines einzelnen Artikels
- c) von der speziellen Situation und Absatzaktivität der Unternehmung
- d) von der Absatzaktivität der Konkurrenten." 2)

Von diesen den Absatz der Unternehmung beeinflussenden Faktoren sind drei, nämlich die oben unter a), b) und d) aufgeführten, außerbetrieblicher Natur.

Bei der Behandlung der regional differenzierten außerbetrieblichen Absatzein-

-
- 1) Richard D. Crisp: "Absatzforschung", p. 549, Verlag W. Girardet, Essen 1959.
 - 2) Heinz Heger: "Absatzplanung", p. 51, in: Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle, Verlag Moderne Industrie, München 1961.

flußgrößen wollen wir uns diesem Schema im wesentlichen anschließen, wobei wir, wie das auch Heger in seinem Aufsatz tut ¹⁾, die gesamtwirtschaftliche Entwicklung in strukturelle und konjunkturelle Bewegungen unterteilen wollen. Neben diesen fast in jedem Falle wirksamen außerbetrieblichen Absatzeinflußgrößen gibt es aber noch andere, die manchmal wichtig genug sind, um eine gesonderte Behandlung zu rechtfertigen, wie z.B. die Wirtschaftsgesetzgebung, politische Entwicklungen oder der technische Fortschritt.

Die Besonderheit der außerbetrieblichen Absatzbeeinflussungsfaktoren gegenüber der innerbetrieblichen liegt darin, daß sie der direkten Manipulation durch den Betrieb entzogen sind. Für das Auftreten dieser außerbetrieblichen Faktoren kann daher innerhalb des Unternehmens niemand verantwortlich gemacht werden. Wohl aber fällt es unter die Aufgaben und in die Verantwortung der forschenden und planenden Instanzen des Betriebes, das Auftreten der außerbetrieblichen Faktoren rechtzeitig zu erkennen und die notwendigen Anpassungsmaßnahmen zu planen. Deshalb kann es ein schlechtes Licht auf die fachlichen Qualifikationen der forschenden und planenden Instanzen werfen, wenn die Vertriebsanalyse außerbetriebliche Gründe für ein unbefriedigendes Absatzergebnis feststellt. Unter diesem Aspekt gesehen wirken sich außerbetriebliche Absatzbeeinflussungsfaktoren meist nur dann negativ auf das Absatzergebnis aus, wenn gleichzeitig entsprechende innerbetriebliche Absatzbeeinflussungsfaktoren in Gestalt mangelhafter Forschung und Planung und infolgedessen auch ungenügender Anpassungs- und Gegenmaßnahmen dazutreten.

Dieses Beispiel zeigt aber auch ganz allgemein die Grenzen der Vertriebsanalyse. Ein bestimmtes Absatzergebnis entsteht immer aus dem Zusammenwirken mehrerer Faktoren. Aus diesem Grunde müssen alle diese Faktoren gemeinsam betrachtet werden. Betrachtet man einen Faktor allein, dann kann man nichts Endgültiges über Richtung und Stärke seines Einflusses auf das Absatzergebnis aussagen, es sei denn, man könnte alle anderen Einflußfaktoren im Rahmen einer wissenschaftlichen Versuchsanordnung konstant halten. Betrachten wir als Beispiel den Fall, daß sich die Nachfrage nach einem Produktionsgut verlagert. Während das Erzeugnis bisher vom Großhändler bezogen wurde, schieben sich nun Einkaufsgenossenschaften zunehmend in den Vordergrund. Ob und wie sich diese Entwicklung auf das Absatzergebnis der das Produktionsgut erzeugenden Unternehmung auswirkt, hängt ganz überwiegend davon ab, ob das Unternehmen diese Entwicklung im Vergleich zur Konkurrenz frühzeitig erkannte und wie es ihr begegnete. Bei unseren weiteren Erörterungen über die einzelnen den

1) Heinz Heger: "Absatzplanung", p. 52 ff., in: Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle, Verlag Moderne Industrie, München 1961.

Absatz beeinflussenden Faktoren müssen wir uns deshalb immer vor Augen halten, daß eine Vertriebsanalyse keine exakte Trennung mehrerer Einflußgrößen ermöglicht. Damit ist es gleichermaßen unmöglich, eindeutig zwischen Verkaufsdefiziten aus außerbetrieblichen und aus innerbetrieblichen Gründen zu unterscheiden.

1) Strukturelle Einflußgrößen

Die strukturellen Einflußgrößen des Absatzes zeichnen sich durch ihre Irreversibilität aus. Heger bezeichnet sie deshalb als "einmalig" und teilt sie in folgende Gruppen ein: "Einmalige strukturelle Marktveränderungen vermögen sich auf zweierlei Weise zu ereignen, und zwar einmal urplötzlich oder diskontinuierlich und zum anderen in langsamer, steter oder kontinuierlicher Fortentwicklung." 1)

Eine weitere Eigenschaft ist den strukturellen Absatzeinflußfaktoren gemeinsam: sie beruhen alle letzten Endes auf Veränderungen der "gesamtwirtschaftlichen Daten", die Eucken wie folgt definiert: "Gesamtwirtschaftliche Daten sind diejenigen Tatsachen, die den ökonomischen Kosmos bestimmen, ohne selbst unmittelbar von ökonomischen Tatsachen bestimmt zu sein." 2)

Zu den gesamtwirtschaftlichen Daten rechnet Eucken die Natur, den Produktionsfaktor Arbeit, die Bedürfnisse, das technische Wissen sowie die rechtliche und soziale Organisation einer Volkswirtschaft. 3)

Für unsere Betrachtungen ist nun insbesondere bedeutsam, daß sich die Veränderungen im Datenkranz nicht auf alle Teilgebiete einer Volkswirtschaft gleichmäßig auswirken müssen. Deshalb können wir in vielen Fällen die Quotienten aus Absatzergebnis und dem mit Hilfe der regionalen Absatzkennzahlen berechneten Absatzpotential der Verkaufsbezirke, in denen eine Strukturverschiebung stattfindet, denselben Quotienten der Verkaufsbezirke ohne Strukturverschiebung gegenüberstellen und auf diese Weise prüfen, ob und ungefähr in welchem Ausmaß diese Strukturverschiebung unser Absatzergebnis beeinflußt hat. Mit dieser Art der Vertriebsanalyse erfüllen wir auch eine Forderung Erich Schäfer's, der schreibt: "...die einzelnen Marktbezirke werden weder genau gleichzeitig noch gleich

-
- 1) Heinz Heger: "Absatzplanung", p. 52, in: Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle, Verlag Moderne Industrie, München 1961.
 - 2) Walter Eucken: "Die Grundlagen der Nationalökonomie", p. 243, Verlag Helmut Küpper, Godesberg 1947.
 - 3) Walter Eucken: "Die Grundlagen der Nationalökonomie", p. 244, Verlag Helmut Küpper, Godesberg 1947.

stark von den Marktbewegungen berührt. Es treten also Divergenzen und Sequenzen von Gebiet zu Gebiet auf und es ist wichtig, die Eigenart der einzelnen Verkaufsbezirke in dieser Hinsicht zu erkennen und ihr Verhalten im Marktgeschehen zu beobachten." 1)

2) Konjunkturelle Einflußgrößen

Unter dem Begriff der Konjunktur versteht man mehrjährige Schwankungen der gesamtwirtschaftlichen Aktivität, die eine Begleiterscheinung des Wachstums von Verkehrswirtschaften darstellen: "Die Wechsellagen Aufschwung und Stokung sind die Entwicklungsformen der hochkapitalistischen Wirtschaft, unter deren gegensätzlichen Antrieben die Entfaltung des Hochkapitalismus sich vollzieht." 2) "Der Konjunkturzyklus ist ein Puls, der fast allen Sektoren des wirtschaftlichen Lebens und allen kapitalistischen Ländern eigen ist." 3)

Wir brauchen den Konjunkturzyklus mit seinen vielfach schädlichen Folgen aber nicht als Naturereignis hinzunehmen: "Für demokratische Nationen bildet der Konjunkturzyklus eine Herausforderung, fast ein Ultimatum. Entweder wir lernen die Depressionen und inflationistischen Booms zu kontrollieren, besser als vor dem zweiten Weltkrieg, oder die politische Struktur unserer Gesellschaft wird aufs Spiel gesetzt." 4)

Aber nicht nur der Wirtschaftspolitiker, sondern auch der Betriebswirt ist aufgerufen, durch vorausschauende Planung der Gefährdung durch den Konjunkturzyklus zu begegnen: "Der Konjunkturwechsel ist etwas Normales, Voraussehbares, mit dem auch der Geschäftsmann zu rechnen hat." 5)

Konjunkturelle Schwankungen wirken sich gewöhnlich auf den Gesamttraum einer Volkswirtschaft aus. Mit eigenständigen regionalen und damit die Aussagekraft regionaler Absatzkennzahlen zerstörenden Konjunkturzyklen - etwa in der Weise, daß die optische Industrie Hessens sich im Gegensatz zu der Bayerns in einer konjunkturellen Krise befinden könnte - braucht der betriebliche Marktfor-

- 1) Erich Schäfer: "Grundlagen der Marktforschung", p. 332, Westdeutscher Verlag, Köln und Opladen 1953.
- 2) Arthur Spiethoff: "Die wirtschaftlichen Wechsellagen", Band I, p. 17, Tübingen und Zürich 1955.
- 3) Paul A. Samuelson: "Volkswirtschaftslehre", p. 472, übersetzt vom Wirtschaftswissenschaftlichen Institut der Gewerkschaften, Köln 1951.
- 4) Paul A. Samuelson: "Volkswirtschaftslehre", p. 456, Köln 1951.
- 5) Adolf Weber: "Allgemeine Volkswirtschaftslehre", 6. Auflage, p. 473, Berlin 1953.

scher im allgemeinen nicht zu rechnen. Boustedt und Ranz drücken diesen Tatbestand vorsichtig wie folgt aus: "Man kann aber immerhin sagen, daß die Vermutung grundsätzlich gegen anhaltende eigenständige konjunkturelle Schwankungen in Teilen einer Volkswirtschaft spricht, wo es sich um technisch hochentwickelte Volkswirtschaften mit nicht zu großer räumlicher Ausdehnung handelt." 1)

Dagegen zeigt fast jede Branche eine eigene Konjunkturbewegung, die weder zeitlich noch in Bezug auf ihre Stärke mit der Gesamtkonjunktur übereinstimmen muß; "Auch ist der Konjunkturablauf keineswegs einheitlich. Es laufen vielmehr innerhalb der einzelnen Wirtschaftsbereiche sehr unterschiedliche Teil- oder Partialkonjunkturen nebeneinander her." 2)

Diese Partialkonjunkturen sind auch der Grund dafür, warum Teilgebiete einer Volkswirtschaft unterschiedlich von den Bewegungen der Gesamtkonjunktur getroffen werden können: "Dagegen sind graduelle Unterschiede in der konjunkturellen Entwicklung einzelner Regionen, die in erster Linie aus strukturellen Eigenheiten der Teilräume resultieren, ... sogar wahrscheinlich." 3)

Bei der Vertriebsanalyse mit Hilfe regionaler Absatzkennzahlen wird der betriebliche Marktforscher deshalb sein besonderes Augenmerk auf die unterschiedliche konjunkturelle Entwicklung in den einzelnen Verkaufsbezirken - verursacht durch ihre unterschiedliche Wirtschaftsstruktur - richten müssen.

3) Einfluß der Konkurrenz

Die Stärke des Einflusses der Konkurrenz auf den eigenen regionalen Absatz läßt sich aus dem eigenen Marktanteil in jedem Verkaufsbezirk im Vergleich zum eigenen Marktanteil im Gesamtgebiet ablesen. Bei der Ermittlung der regionalen Marktanteile leisten die mit Hilfe der regionalen Absatzkennzahlen berechneten Leistungsindizes der einzelnen Verkaufsbezirke gute Dienste: "Der Marktanteil eines Verkaufsgebietes verhält sich zum Marktanteil auf dem Gesamtmarkt wie der Leistungsindex für das Verkaufsgebiet zum Leistungsindex (100) für den Gesamtmarkt." 4)

Bei dieser Berechnung des regionalen Marktanteils zum Zwecke der Vertriebsanalyse kann man jedoch nicht ohne weiteres die regionalen Absatzkennzahlen in

- 1) O. Boustedt und H. Ranz: "Regionale Struktur- und Wirtschaftsforschung", p. 149, Bremen-Horn 1957.
- 2) Emil Fratz: "Konjunkturforschung und Geschäftsplanung", p. 208, in: Handbuch der Verkaufsleitung, München 1956.
- 3) O. Boustedt und H. Ranz: "Regionale Struktur- und Wirtschaftsforschung", p. 149 f., Walter Dorn Verlag, Bremen-Horn 1957.
- 4) Richard D. Crisp: "Absatzforschung", p. 552, Verlag W. Girardet, Essen 1959.

ihrer für die Planung verwendeten Form benutzen. Diese regionalen Kennzahlen gehen nämlich von einem Anteil des Regionalmarktes am Gesamtmarkt aus, wie man ihn unter normalen konjunkturellen und strukturellen Bedingungen erwarten darf. Bei der Vertriebsanalyse muß man jedoch die regionalen Absatzkennzahlen um alle Differenzen berichtigen, die sich aus regional unterschiedlichen konjunkturellen und strukturellen Einflüssen ergeben. In den beiden vorhergehenden Abschnitten haben wir zu zeigen versucht, wie man die regionalen Absatzkennzahlen bei der Vertriebsanalyse um solche Einflußfaktoren berichtigen kann.

Die Feststellung des eigenen Marktanteils in jedem Verkaufsbezirk ist also eine recht einfache Angelegenheit, vorausgesetzt, daß wir zuverlässige Angaben über den eigenen Marktanteil am Gesamtmarkt sowie um konjunkturelle und strukturelle Einflüsse bereinigte regionale Absatzkennzahlen für die eigenen Erzeugnisse zur Verfügung haben.

Der Einfluß der Konkurrenz auf den eigenen regionalen Absatz, so wie er sich im Leistungsindex und im eigenen Marktanteil eines Verkaufsbezirkes ausdrückt, ist bedeutender als gemeinhin angenommen wird. Crisp berichtet hierüber aus der amerikanischen Praxis: "Bei einer ersten Analyse muß damit gerechnet werden, daß sich in den Verkaufsleistungen der stärksten und der schwächsten Gebiete Unterschiede ergeben, die mindestens in einem Verhältnis von 3 zu 1 stehen. Das sind die geringsten Unterschiede, die sich bei den ersten Analysen in Unternehmen ergeben haben, die bis dahin keine Absatzforschung zu detaillierten Verkaufskontrollen verwendeten. Unterschiede von 6 zu 1, von 10 zu 1 und von 20 zu 1 sind nicht ungewöhnlich. Es wurde sogar einmal ein Unterschied von nicht weniger als 800 zu 1 aufgedeckt."1)

b) Analyse der innerbetrieblichen Einflußgrößen

Zur Beeinflussung des Absatzgeschehens stehen dem Unternehmen hauptsächlich vier verschiedene Gruppen von Vertriebsmaßnahmen zur Verfügung, die Gutenberg wie folgt beschreibt: "Unsere kurzen Betrachtungen haben zu dem Ergebnis geführt, daß Unternehmungen, die unter marktwirtschaftlichen Bedingungen arbeiten, über ein bestimmtes absatzpolitisches Instrumentarium verfügen, das sie in den Stand setzt, auf die marktlichen Geschehnisse in ihren Absatzbereichen gestaltend Einfluß zu nehmen. Dieses Instrumentarium besteht aus den

1) Richard D. Crisp: "Absatzforschung", p. 551, Verlag W. Girardet, Essen 1959.

vier Bestandteilen: 'Absatzmethode', 'Produktgestaltung', 'Werbung' und 'Preispolitik'." 1)

Von diesen vier Gruppen von Vertriebsmaßnahmen interessieren aber in diesem Zusammenhang nur diejenigen, deren Einsatz vom Betrieb regional differenziert werden kann. Es ist aber in der Regel schon nicht möglich, in den einzelnen Verkaufsbezirken unterschiedliche Produkte anzubieten und unterschiedliche Preise zu fordern.

Dagegen lohnt es sich, die regionalen Differenzierungsmöglichkeiten der beiden anderen absatzpolitischen Instrumente "Werbung" und "Absatzmethode" genauer zu durchleuchten. Besonders auf dem Produktionsgütermarkt ist eine regionale Differenzierung der Werbung wegen des häufig bedeutenden Anteils der direkten Werbung leicht möglich. Auch die Intensität und Qualität der Kundenbearbeitung durch das Außendienstpersonal kann von Verkaufsbezirk zu Verkaufsbezirk stark schwanken. Die manchmal regional unterschiedliche Wahl der Absatzmethoden kann entscheidende Einflüsse auf das regionale Vertriebsergebnis ausüben. Gegenüber diesen drei Vertriebsmaßnahmen, die in regionaler Hinsicht variiert werden können, treten die anderen von Verkaufsbezirk zu Verkaufsbezirk veränderlichen Vertriebsmaßnahmen in ihrer Bedeutung als innerbetriebliche Einflußfaktoren auf den Regionalabsatz von Produktionsgütern in den Hintergrund.

1) Werbung

Die Analyse der Werbung durch regionale Absatzkennzahlen soll klären, ob die räumliche Streuung der Werbemaßnahmen so vorgenommen worden ist, daß die Vertriebsarbeit in jedem Verkaufsbezirk eine gleichstarke werbliche Unterstützung erfahren hat. Heger beschreibt dieses Problem wie folgt: "Daraus erwächst nun für die Verkaufsleitung die Aufgabe festzustellen, ob die Außendienstmitarbeiter in allen Bezirken im Hinblick auf andere Leistungen unter gleichen Voraussetzungen gearbeitet haben, ob also z.B. die Werbung überall mit gleicher Intensität durchgeführt wurde..." 2)

Die Forderung von Heger ist jedoch noch nicht präzise genug, denn Heger will zwar die regionale Werbeintensität feststellen, sagt aber nicht, worin diese be-

- 1) Erich Gutenberg. "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", Band II, p. 15 Springer-Verlag, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1955.
- 2) Heinz Heger: "Absatzkontrolle", p. 322, in: Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle, Verlag Moderne Industrie, München 1961.

steht und wie man sie messen kann. Grundsätzlich könnte wohl jeder Vertreter verlangen, daß die Werbung in seinem Bezirk den gleichen Anteil des Absatzpotentials für sein Erzeugnis mobilisiert wie in jedem anderen Vertreterbezirk. Zur Feststellung dieses Mobilisierungsgrads des Absatzpotentials in jedem Bezirk bräuchte man eine Möglichkeit zur Messung des ökonomischen Werbeerfolges, durch die man von dem Umsatz in jedem Bezirk den Teil, der ursächlich der Werbung zu verdanken ist, bestimmen könnte. Das wäre aber nur möglich, wenn in der Praxis der Produktionsgüterwerbung die *ceteris-paribus*-Annahme eintreffen würde, was aber kaum je zu erwarten ist: "Nur wenn in den gesamtwirtschaftlichen Grundlagen und in dem eigenen und fremden Einsatz des absatzpolitischen Instrumentariums, also der Produktgestaltung, der Preispolitik und in der Absatzmethode des eigenen Unternehmens und zusätzlich auch der Werbung der Konkurrenzbetriebe keine irgendwie ins Gewicht fallende Änderung zu verzeichnen ist, läßt es sich vertreten, eine bestimmte Umsatzentwicklung einseitig einem Faktor, hier der Werbung, zuzurechnen." 1)

Aber auch die Ermittlung des psychologischen Werbeerfolges - noch dazu auf regionaler Ebene - würde bei ungewisser Güte des Ergebnisses unverhältnismäßig hohe Kosten verursachen: "Es bestehen nur geringe Möglichkeiten, wirklich zuverlässige Unterlagen für die Berechnung dieses Werbeerfolges 2) zu gewinnen." 3)

In der Praxis durchführbar ist somit nur die Analyse der regionalen Verteilung des Werbeaufwandes, die jedoch nicht unbedingt in einem festen Verhältnis zur regionalen Verteilung des Werbeerfolges stehen muß.

Welches Verhältnis von regionaler Werbung und regionaler Absatzkennzahl man jedoch in jedem Bezirk und in jeder Nachfragergruppe für richtig hält, muß im Einzelfall von der Geschäftsleitung entschieden werden. Denkbar ist zunächst, daß man den regionalen Werbeaufwand ohne weiteres nur mit der regionalen Absatzkennzahl vergleicht. Ein solcher Vergleich würde der werbepolitischen Entscheidung entsprechen, in allen Bezirken den Werbeaufwand in einem festen Verhältnis zum Absatzpotential zu bemessen. In anderen Fällen kann es erforderlich sein, in die Analyse auch die Zahl der potentiellen Nachfrager in -----

- 1) Erich Gutenberg: "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", Band II, p. 424, Springer-Verlag, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1955.
- 2) Gemeint ist: Eine nachhaltige Wirkung der Werbung auf das Bewußtsein der Umworbenen. (Anm.d. Verf.)
- 3) Erich Gutenberg: "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", Band II, p. 419, Springer-Verlag, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1955.

jedem Verkaufsbezirk einzubeziehen. Dazu würde man sich entschließen, wenn die Betriebsgrößen der potentiellen Nachfrager in den einzelnen Verkaufsbezirken stark variieren und wenn man annehmen muß, daß der Werbeaufwand pro Nachfrager einen abnehmenden Grenzertrag zeigt. Als weitere Daten kann man bei der Regionalanalyse der Werbung auch den eigenen Marktanteil in jedem Verkaufsbezirk berücksichtigen, wenn man z.B. der Ansicht ist, daß die eigenen Vertriebsbemühungen in einem Bezirk mit geringem eigenen Marktanteil durch die Werbung stärker oder schwächer unterstützt werden sollten als im Durchschnitt aller Verkaufsbezirke.

2) Absatzmethoden

Wenn man die Auswirkung der verschiedenen Absatzmethoden auf den Regionalabsatz untersuchen will, muß man zunächst feststellen, welche Absatzmethoden regional unterschiedlich eingesetzt werden können. Gutenberg unterscheidet wie folgt: "Unter Absatzmethoden verstehen wir also die Vertriebssysteme, die Absatzformen, die Absatzwege und die Kreditgewährungsmethoden, welche die Unternehmen im Zusammenhang mit dem Verkauf ihrer Erzeugnisse oder Waren verwenden." 1)

Unter der Entscheidung für ein Vertriebssystem versteht Gutenberg die Entscheidung für oder gegen einen organisatorisch, wirtschaftlich oder rechtlich selbständigen Vertriebsapparat 2). Das Vertriebssystem ist einer regionalen Differenzierung zugänglich, da z.B. der Vertrieb in der Nähe des Unternehmenssitzes zentralisiert und in entlegeneren Gebieten dezentralisiert werden kann.

Unter den Absatzformen versteht Gutenberg den Vertrieb mittels betriebs eigener und betriebsfremder Absatzorgane 3). Eine regionale Differenzierung der Absatzform findet sich in der Praxis verhältnismäßig häufig, und zwar erstens aus wirtschaftlichen Gründen, wenn beispielsweise der Vertrieb in Gebieten mit geringem Absatzpotential Vertretern übertragen wird, während er sonst von Reisenden durchgeführt wird, und zweitens aus historischen Gründen, wenn nämlich die angestrebte neue Absatzform noch nicht in allen Gebieten verwirklicht werden konnte.

- 1) Erich Gutenberg: "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", Band II, p. 91, Springer-Verlag, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1955.
- 2) Erich Gutenberg: "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", Band II, p. 90, Springer-Verlag, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1955.
- 3) Erich Gutenberg: "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", Band II, p. 30, Springer-Verlag, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1955.

Unter Absatzwegen versteht Gutenberg den Vertrieb direkt an die Verwender oder indirekt an Handelsbetriebe, die die Waren ihrerseits auf eigene Rechnung und Gefahr weitervertreiben 1). Auf dem Gebiet der Absatzwege sind regionale Differenzierungen ähnlicher Art wie bei den Absatzformen gleichfalls nicht selten anzutreffen.

Unter Kreditgewährungsmethoden versteht Gutenberg: "die Modalitäten der Kreditgewährung an den kaufenden Kunden" 2). Diese Modalitäten werden aber in aller Regel wegen ihrer indirekt preisbeeinflussenden Eigenschaften nicht regional differenziert. Wir können sie daher bei der Vertriebsanalyse mit regionalen Absatzkennzahlen außer Betracht lassen.

Bei der Analyse der Auswirkungen der einzelnen regional relevanten Absatzmethoden mit Hilfe regionaler Absatzkennzahlen gliedert man am zweckmäßigsten die Verkaufsbezirke in Gruppen entsprechend den vorkommenden Absatzmethodenkombinationen. Stellt man dann die Verkaufsergebnisse in jeder dieser Gruppen den zugehörigen regionalen Absatzkennzahlen gegenüber, dann lassen sich Rückschlüsse über die Leistungsfähigkeit jeder Absatzmethodenkombination ziehen. Hierbei ist jedoch zu beachten, daß zu diesem Vergleich der Absatzmethodenkombinationen nicht die Leistungsindizes 3) allein herangezogen werden sollten. In vielen Fällen wird ja gerade wegen des geringen eigenen Marktanteils in einem Verkaufsbezirk eine Absatzmethode gewählt, die nur eine extensive Bearbeitung des Bezirkes erlaubt. Zu der Beurteilung sollte man daher auch die Entwicklung der Leistungsindizes im Vergleich zu den Vorjahren sowie die Vertriebskosten pro Umsatzeinheit in den einzelnen Absatzmethodenkombinationen heranziehen.

Neben diesem Vergleich der verschiedenen Absatzmethodenkombinationen ist aber auch ein Vergleich der mit Hilfe regionaler Absatzkennzahlen berechneten Leistungsindizes für Verkaufsbezirke mit gleicher Absatzmethodenkombination zweckmäßig. Bei einem solchen Vergleich wird man die Leistungsindizes und die relativen Vertriebskosten der einzelnen Verkaufsbezirke mit gleicher Absatzmethodenkombination den für die Absatzleistung relevanten Daten -

- 1) Erich Gutenberg: "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", Band II, p. 91, Springer-Verlag, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1955.
- 2) Erich Gutenberg: "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", Band II, p. 91, Springer-Verlag, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1955.
- 3) Richard D. Crisp: "Absatzforschung", p. 552, Verlag W. Girardet, Essen 1959.

z.B. Absatzpotential pro Nachfragergruppe und pro potentielltem Nachfrager, geographische Ausdehnung - gegenüberstellen. Aus einem solchen Vergleich kann man erkennen, für welche Art von Verkaufsbezirken sich eine bestimmte Absatzmethodenkombination am besten eignet.

3) Außendienstverkäufer

Die Messung der Leistungsunterschiede zwischen den Außendienstverkäufern wird von allen Autoren als eine besonders wesentliche Aufgabe der Vertriebsanalyse mittels regionaler Absatzkennzahlen angesehen. So schreiben Heidingsfield und Blankenship: "The only real way to evaluate the salesman's work is to compare his production record with the potential for the area." 1) Heger drückt sich etwas vorsichtiger aus: "Auf dem Hintergrund der nach eingehender Untersuchung der Absatzverhältnisse festgestellten Ergiebigkeit der Verkaufsbezirke läßt sich die persönliche Leistung der Außenorgane nun einigermaßen gerecht kontrollieren." 2)

Aus diesen Zitaten darf nun nicht der Eindruck entstehen, als ob die Gegenüberstellung von regionaler Absatzkennzahl und regionaler Verkaufsleistung bereits in jedem Fall eine Beurteilung der persönlichen Leistung des Außendienstverkäufers ermöglichen würde. Solche Unterschiede können auch durch strukturelle und konjunkturelle Unterschiede zwischen den Verkaufsbezirken, durch unterschiedliche Konkurrenzverhältnisse, durch regional differenzierte Werbung und Absatzmethoden mit verursacht werden. Nur wenn die untersuchten Verkaufsbezirke in allen diesen Gesichtspunkten gleich sind, können mit Hilfe regionaler Absatzkennzahlen berechnete unterschiedliche Leistungsindizes ohne weiteres durch unterschiedliche Leistungen der Außendienstverkäufer erklärt werden.

Die Analyse der Leistungen des Außendienstverkäufers ist eines der wichtigsten Anwendungsgebiete der regionalen Absatzkennzahlen, aber auch eines der psychologisch schwierigsten. Pöhner und Ott beschreiben ausführlich die Schwierigkeiten, die sich für die Verkaufsleitung aus einer schlecht fundierten Analyse der Vertreterleistungen ergeben 3). Auch aus diesem Grund ist es empfehlenswert, bei der Analyse der Leistungen der Außendienstverkäufer neben dem Ver-

- 1) Myron S. Heidingsfield and Albert B. Blankenship: "Market and Marketing Analysis", p. 231, Henry Holt & Co., New York 1947: "Die einzige wirkliche Möglichkeit zur Bewertung der Verkäuferleistung ist der Vergleich seiner Verkaufsleistung mit dem regionalen Absatzpotential." (Übers.d. Verf.)
- 2) Heinz Heger: "Absatzkontrolle", p. 321, in: Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle, Verlag Moderne Industrie, München 1961.
- 3) Heinz Pöhner und Werner Ott: "Verkaufskontrolle, Verkaufsbezirke, Verkaufsquoten", p. 137, in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, Verlag Moderne Industrie, München 1956.

gleich des Regionalumsatzes mit der regionalen Absatzkennzahl noch andere regional relevante Einflußfaktoren zu berücksichtigen.

Will man die Leistungsunterschiede zwischen den einzelnen Außendienstverkäufern wirklich einwandfrei belegen, dann sollte man sich auch nicht allein auf das Urteil der regionalen Absatzkennzahlen für Produktionsgüter verlassen, selbst wenn es durch gründliche Analysen von allen außer- und innerbetrieblichen Einflüssen bereinigt wurde. Auf diese Weise kann man außerdem zusätzliche Anhaltspunkte darüber gewinnen, in welcher Hinsicht die einzelnen Außendienstverkäufer versagt oder besonders gut gearbeitet haben.

Diejenigen Methoden der Vertreterkontrolle, die das Urteil der Analyse mittels regionaler Absatzkennzahlen zu erhärten und zu begründen vermögen, hat Paul W. Meyer übersichtlich zusammengestellt 1):

- "Die Analyse der normalerweise anfallenden Berichte bietet aber trotzdem in der Regel genügend weitere Ansatzpunkte, um den groben Maßstab 'Monats- und Jahresumsatz' zu verfeinern. Dies ist z.B. dann der Fall, wenn die Umsätze auf die Zahl der besuchten Kunden umgelegt werden. Dann zeigt sich etwa, daß ein Verkäufer mit 'Mückenportionen' arbeitet, während der andere größere Aufträge - dafür aber weniger bringt." 2)
- "Diese eine Möglichkeit leitet über zu einem anderen Verfahren: dem 'Umsatz-Kosten-Vergleich'. Mit ihm wird auf der einen Seite der erreichte Umsatz festgestellt, und diesen Zahlen werden andererseits die Kosten, die die Firma dafür insgesamt aufbringen mußte, angerechnet. Dieser Vergleich erfordert allerdings eine gute Abstimmung der gesamten Vertriebsorganisation und eine überlegte Durchführung." 3)
- "Eine andere Aufgabe der Kontrolle ist die Analyse der Arbeitsweise der einzelnen Mitarbeiter im Außendienst. Wieder liefert das bei der Verkaufsleitung eingehende Materi-

1) Paul W. Meyer: "Ausbildung und Führung der Verkäufer im Außendienst", in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, pp. 319 - 381, Verlag Moderne Industrie, München 1956.

2) Paul W. Meyer: "Ausbildung und Führung der Verkäufer im Außendienst," in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, p. 363, Verlag Moderne Industrie, München 1956.

3) Paul W. Meyer: "Ausbildung und Führung der Verkäufer im Außendienst", in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, p. 363, Verlag Moderne Industrie, München 1956.

al erste Anhaltspunkte; Es läßt sich beispielsweise beurteilen, ob die Berichte exakt geschrieben und pünktlich eingeschickt werden, ob der Geschäftsverkehr reibungslos abläuft, ob die Abrechnungen stichhaltig sind u. a. m." 1)

- "Eine beliebte Methode ist die gemeinsame Bearbeitung der Kunden, wobei in vielen Fällen der zuständige Reiseinspektor, seltener der Verkaufsleiter, zusammen mit dem Verkäufer die Kunden besucht. Hier kann der Vorgesetzte beobachten: Wie benimmt sich der Verkäufer? Wie argumentiert er? Welches Ansehen genießt er bei den Kunden? Wie wird er empfangen und verabschiedet? Das sind einige Fragen, die dabei gestellt und beantwortet werden können." 2)
- "Allerdings darf nicht übersehen werden, daß der gemeinsame Kundenbesuch eine andere psychologische Situation schafft: der Kunde wird von zwei Verkäufern besucht, er wird ebenso anders reagieren wie der zuständige Verkäufer. Darum gehen manche Unternehmen dazu über, mit Testkunden zu arbeiten. Eine Mineralölgesellschaft hat ständig harmlos aussehende Leute unterwegs, die sowohl bei den eigenen Tankstellen versprechen als auch bei den Tankstellen der Konkurrenz. Dabei wird scharf beobachtet und registriert, wie das Personal den Kunden behandelt." 3)
- "Eine dritte Kontrollmöglichkeit ist die Befragung der Kunden durch eine neutrale Institution." 4)

-
- 1) Paul W. Meyer: "Ausbildung und Führung der Verkäufer im Außendienst", in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, p. 364, Verlag Moderne Industrie, München 1956.
 - 2) Paul W. Meyer: "Ausbildung und Führung der Verkäufer im Außendienst", in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, p. 364, Verlag Moderne Industrie, München 1956.
 - 3) Paul W. Meyer: "Ausbildung und Führung der Verkäufer im Außendienst", in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, p. 364, Verlag Moderne Industrie, München 1956.
 - 4) Paul W. Meyer: "Ausbildung und Führung der Verkäufer im Außendienst", in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, p. 364, Verlag Moderne Industrie, München 1956.

- "Ein weiterer Punkt, wo Kontrolle ansetzen kann, ist die Arbeitsleistung der Verkäufer im Außendienst... Womit verbringen die Reisenden im Durchschnitt ihre Zeit?" 1)

Diese Ausführungen faßt Meyer wie folgt zusammen:

"Die Beurteilung der Verkaufsleistung kann ausgehen:

- a) vom getätigten Umsatz insgesamt und pro Kunde
- b) vom Vergleich Umsatz/Aufwand pro Bezirk
- c) von der Kontrolle der Arbeitsweise im Verkehr mit der Firma und im Verkehr mit den Kunden
- d) von der Überprüfung der Arbeitsleistung, wie sie sich in der Zahl der besuchten Kunden und in den zurückgelegten Entfernungen niederschlägt." 2)

Erst das Zusammenwirken dieser Methoden der Vertreterkontrolle mit der Verkaufsanalyse mittels regionaler Absatzkennzahlen führt zu einer systematischen Verbesserung der Verkäuferleistungen, denn einem Außendienstverkäufer ist wenig damit gedient, wenn man ihm seine im Verhältnis zum regionalen Absatzpotential niedrigen Umsätze vorhält, ohne ihm zu sagen, was er falsch gemacht oder wo er versagt hat. Auf der anderen Seite wird aber der Außendienstverkäufer einer Kritik seines Verhaltens aufgrund der von Meyer angeführten Kontrollen nur dann zugänglich sein, wenn man ihm mit Hilfe der regionalen Absatzkennzahlen für Produktionsgüter auch nachweisen kann, daß sein Verhalten tatsächlich zu einem Umsatzdefizit geführt hat.

-
- 1) Paul W. Meyer: "Ausbildung und Führung der Verkäufer im Außendienst", in: Das Handbuch der Verkaufsleitung", p. 365, Verlag Moderne Industrie, München 1956.
 - 2) Paul W. Meyer: "Ausbildung und Führung der Verkäufer im Außendienst", in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, p. 367, Verlag Moderne Industrie, München 1956.

E. SCHLUSSGEDANKEN ÜBER GRENZEN UND VERBESSERUNGSMÖGLICHKEITEN DER REGIONALEN ABSATZKENNZAHLEN

In diesem kurzen Schlußwort soll erörtert werden, wo die Grenzen der Aussagekraft der regionalen Absatzkennzahlen für Produktionsgüter zu suchen sind, damit jeder Überbewertung dieser Kennzahlen vorgebeugt werden kann, denn beim heutigen Stande der Ermittlungs- und Umrechnungsmöglichkeiten sind diese Grenzen leider ziemlich schnell erreicht und es bleibt somit noch genügend Raum für Verbesserungen an den regionalen Absatzkennzahlen für Produktionsgüter. Wir müssen uns aber auch bei diesen Kennzahlen immer vor Augen halten, daß sie nie ein perfektes Abbild der Wirklichkeit werden können, denn ein beträchtlicher Teil der wirtschaftlichen Wirklichkeit bleibt immer von den einzelnen Wirtschaftssubjekten bestimmt und läßt sich deshalb auch nur sehr grob statistisch erfassen.

Eine solche statistisch-rechenhafte Erfassung des Absatzpotentials setzt aber voraus, daß diejenigen Faktoren auf der Nachfrageseite, die den Umfang der potentiellen Nachfrage bestimmen, meßbar sind. Meßbar sind aber auf der Nachfrageseite zunächst nur die materiellen Einflußfaktoren auf die Nachfrage, nämlich im wesentlichen Zahl, Betriebsgröße und Branche der einzelnen Nachfrager. Neben diesen materiellen die Nachfrage beeinflussenden Faktoren gibt es aber auch noch ideelle Faktoren, nämlich die Unternehmererwartungen und die daraus resultierenden Produktions- und Kapazitätsplanungen.

Bei der Erfassung der materiellen Nachfragebeeinflussungsfaktoren stoßen wir manchmal auf die Unzulänglichkeit der vorhandenen Unterlagen. Hier können wir uns aber mit der Feststellung begnügen, daß keine Messung vollkommen ist und daß man nach den Grundsätzen wissenschaftlichen Arbeitens nur die Verwendung möglichst genauer Unterlagen fordern kann. Boyd und Westfall vertreten dieselbe Meinung: "No measurement in any field is exact. The distinction, then, should be made on the basis of the care which is taken to obtain the most accurate measurements possible with the methods of measurement available in a field of study." 1) Trotzdem kann natürlich der Fall eintreten, daß regionale Absatzkennzahlen nach wissenschaftlichen Grundsätzen aus den besten erhältli-

1) H. W. Boyd and R. Westfall: "Marketing Research", p. 49, Richard D. Irwin, Inc., Homewood/Illinois 1956: "Keine Messung auf irgendeinem Wissensgebiet ist exakt. Die Entscheidung sollte deshalb auf der Grundlage der Sorgfalt getroffen werden, die darauf verwendet wird, die genauesten möglichen Messungen mit den auf dem Untersuchungsgebiet verfügbaren Methoden vorzunehmen." (Übers. d. Verf.)

chen Unterlagen errechnet wurden, aber trotzdem den Anforderungen der Praxis an die Genauigkeit nicht genügen können.

Während sich die materiellen Einflußfaktoren auf die Nachfrage noch in befriedigender Weise messen lassen, ist das bei den ideellen Einflußfaktoren in der Regel nicht möglich. Man kann höchstens versuchen, die Auswirkungen dieser Unternehmererwartungen unter Berücksichtigung der materiellen Einflußgrößen an der tatsächlichen Nachfrage der Unternehmer zu messen. Hierbei kommt uns die im Vergleich zum Konsumenten große Rationalität des Unternehmerverhaltens zu Hilfe: "Für die Deckung des produktiven Bedarfs spielen demgegenüber in der Hauptsache rationale Überlegungen der technischen Zweckmäßigkeit und günstigen Preisstellung eine Rolle, die sehr viel einfacher zu ergründen sind." 1)

Trotzdem dürften die ideellen Einflußfaktoren der Nachfrage von Unternehmer zu Unternehmer große Unterschiede aufweisen. Daraus folgt, daß sie in ihren Auswirkungen einerseits nur in Gestalt eines Durchschnitts aus einer genügend großen Anzahl von Fällen erfaßt werden können und andererseits nur dann eine gute Schätzung der Nachfrage einer Gruppe von Unternehmern ermöglichen, wenn diese Gruppe so groß ist, daß sich in ihr individuelle Unterschiede ausgleichen. Diese Aussage bedeutet aber, daß man bei der Aufstellung regionaler Absatzkennzahlen statistische Massen untersuchen muß, die dem Gesetz der großen Zahl genügen, und daß regionale Absatzkennzahlen fragwürdig werden, sobald sie für Bezirke errechnet werden, die keine in diesem Sinne große Zahl von potentiellen Nachfragern enthalten.

Wenn wir uns aber aus diesen Gründen der Statistik zur Berechnung regionaler Absatzkennzahlen bedienen müssen, dann dürfen wir nicht vergessen, daß die Statistik niemals ein getreues Abbild der Wirklichkeit sein kann. Die Statistik behandelt Massenerscheinungen, eine große Zahl von Fällen. Um ihre Ergebnisse faßlich darstellen zu können, muß sie Durchschnitte errechnen, Gruppen bilden. Durch dieses Vorgehen geht aber ein Teil der Vielfalt der Wirklichkeit verloren. Diese Tatsache gilt besonders für die regionale Unterteilung statistischer Daten, wie sie zur Berechnung regionaler Absatzkennzahlen erforderlich ist: "Wieviel Hilfsmittel man auch erfindet, um solche Verzerrungen durch die statistische Berechnung auszuschalten, so wird man doch nie um die Tatsache herumkommen, daß gleiche statistische Werte auf sehr unterschiedlichen ört-

1) Heinz Heger: "Absatzkontrolle", p. 316, in: Das Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle, Verlag Moderne Industrie, München 1961.

lichen Gegebenheiten beruhen." 1)

Aus dieser Diskussion der Grenzen der Aussagekraft regionaler Absatzkennzahlen für Produktionsgüter geht aber auch hervor, was getan werden muß, damit in der Zukunft bessere regionale Absatzkennzahlen berechnet werden können. Die Berechnungsmethoden für regionale Absatzkennzahlen würden sich in jedem Einzelfall leicht aufstellen und anwenden lassen, wenn auch die notwendigen Berechnungsunterlagen in Form regional und auch fachlich tiefgegliederter Statistiken über die Nachfrager und über möglichst viele Aspekte ihres betrieblichen Wirkens vorlägen.

Mehr und bessere Statistiken sind insbesondere von den statistischen Ämtern zu wünschen, die bisher allzu viele Zahlenreihen für die Bedürfnisse des betrieblichen Marktforschers weder fachlich noch regional genügend aufgliedern. Viele bedeutende Daten werden auch - wie bei der Arbeitsstättenzählung - sehr selten erhoben und so langsam ausgewertet, daß sie zum Zeitpunkt ihres Erscheinens schon viel von ihrer Aussagekraft verloren haben.

Aber auf der anderen Seite sollten auch die Betriebe selbst nach Möglichkeit dazu beitragen, den Fonds der verfügbaren Marktdaten zu vergrößern. Sie sollten sich weit mehr an freiwilligen Erhebungen beteiligen, wie sie z.B. von vielen Industrieverbänden durchgeführt werden. An solchen Erhebungen wollen heute noch viele Betriebe aus schlechtverstandenen Eigeninteresse nicht mitarbeiten. Sie vergessen dabei jedoch meistens, daß gute Marktinformationen die gesamte eigene Branche im Konkurrenzkampf gegen andere Branchen leistungsfähiger machen und eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit im Absatz bewirken, die allen zugute kommt.

Zum Schluß sei noch hervorgehoben, daß man von der Berechnung und dem Einsatz regionaler Absatzkennzahlen in der Regel nur dann gute Ergebnisse für die Vertriebsgestaltung erwarten kann, wenn diese Kennzahlen nicht vom betrieblichen Marktforscher allein, sondern in vertrauensvollem Zusammenwirken von Marktforschung und Vertriebspraxis aufgestellt und angewendet werden: "Man kann nicht genug hervorheben, daß eine Analyse der regionalen Umsatzergebnisse für den Betrieb und die Verkaufsbezirke nur fruchtbar werden kann, wenn

1) O. Boustedt und H. Ranz; "Regionale Struktur- und Wirtschaftsforschung", p. 24, Walter Dorn Verlag, Bremen-Horn 1957.

beide Teile eng zusammenarbeiten. Diese Zusammenarbeit bezieht sich einmal auf die laufenden Informationen, die der Betrieb den Außenstellen und die Außenstellen dem Betrieb über Entwicklungstendenzen am Markt zukommen lassen... Erst dann ist auch die Gewähr dafür gegeben, daß aus dem gemeinsam Erkannten die notwendigen Konsequenzen gezogen werden können." 1)

1) Karl Bulach: "Ermittlung und Verwendung von Absatzkennziffern für Investitionsgüter", p. 93, in: Der Marktforscher, Heft 3, Mai 1961, B. Behr's Verlag GmbH, Hamburg.

LITERATURVERZEICHNIS

BÜCHER

- Herbert ANTOINE: "Kenn-, Richt-, Planungszahlen", Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden 1956
- L. von BARANOW: "Grundbegriffe moderner statistischer Methodik", 2. Teil, S. Hirzel Verlag, Stuttgart 1950
- Olaf BOUSTEDT und Herbert RANZ: "Regionale Struktur- und Wirtschaftsforschung", Walter Dorn Verlag, Bremen-Horn 1957
- Harper W. BOYD and Ralph WESTFALL: "Marketing Research", Richard D. Irwin, Inc., Homewood/Illinois 1956
- Elmer C. BRATT: "Business Forecasting", McGraw-Hill, New York 1958
- Richard D. CRISP: "Absatzforschung", aus dem Englischen übersetzt von Wilm W. Elwenspoek, Verlag W. Girardet, Essen 1959
- Walter EUCKEN: "Die Grundlagen der Nationalökonomie" 5. Auflage, Verlag Helmut Küpper, vorm. Georg Bondi, Godesberg 1947
- Guido FISCHER: "Betriebliche Marktwirtschaftslehre", Verlag Quelle & Meyer, Heidelberg 1953
- Guido FISCHER: "Betriebliche Marktwirtschaftslehre", 2. Auflage, Verlag Quelle & Meyer, Heidelberg 1961
- Erich GUTENBERG: "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", 1. Band, 2. Auflage, Springer Verlag, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1955
- Erich GUTENBERG: "Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre", Band II, Springer Verlag, Berlin-Göttingen-Heidelberg 1955

- Myron S. HEIDINGSFIELD and
Albert B. BLANKENSHIP : "Market and Marketing Analysis",
Henry Holt & Co., New York 1947
- Chlodwig KAPFERER: "Market Research Methods in Europe",
project No. 261 published by the European
Productivity Agency of the Organization
for European Economic Cooperation,
Paris 1956
- Waldemar KOCH: "Grundlagen und Technik des Vertriebes",
Band I, Finanz-Verlag, Berlin 1950
- Wassily W. LEONTIEF: "The Structure of the American Economy
1929-1939", Oxford University Press,
New York 1951
- August LÖSCH: "Die räumliche Ordnung der Wirtschaft",
2. Auflage, Verlag von Gustav Fischer,
Jena 1944
- Paul W. MEYER: "Marktforschung",
Econ-Verlag GmbH, Düsseldorf 1957
- Hans-Ulrich MEYER-LINDEMANN: "Typologie der Theorien des Industriestand-
ortes",
Walter Dorn Verlag, Bremen-Horn 1951
- Charles F. PHILLIPS and
Delbert J. DUNCAN: "Marketing, Principles and Methods",
3rd edition, Richard D. Irwin, Inc.,
Homewood/Illinois 1956
- Paul A. SAMUELSON: "Volkswirtschaftslehre",
übersetzt vom Wirtschaftswissenschaftlichen
Institut der Gewerkschaften, Köln 1951
- Erich SCHÄFER: "Grundlagen der Marktforschung",
3. Auflage, Westdeutscher Verlag,
Köln und Opladen 1953
- Erich SCHÄFER: "Betriebswirtschaftliche Marktforschung",
Verlag W. Girardet, Essen 1955
- Hans-E. SCHELER: "Kaufkraft-Kennziffern in Vertrieb und Wer-
bung",
Schriftenreihe der GfK, Nr. 19,
Verlag Moderne Industrie, München 1963

- Arthur SPIETHOFF: "Die wirtschaftlichen Wechsellagen"
Band I, Tübingen und Zürich 1955.
- Heinrich von STACKELBERG: "Grundlagen der theoretischen Volkswirtschafts-
lehre", 2. Auflage, Francke-Verlag, Bern 1948
- Adolf WEBER: "Allgemeine Volkswirtschaftslehre",
6. Auflage, Berlin 1953
- AUFSÄTZE
- Trudl BÖHM, Franz FICKEL,
Harald SCHEUBREIN: "Die westdeutschen Großstädte als Absatzzentren",
in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung,
4. Jahrgang, pp. 87 - 107,
Verlag Michael Lassleben, Kallmünz/Opf. 1958
- Karl BULACH: "Ermittlung und Verwendung von Absatzkennzif-
fern für Investitionsgüter",
in: Der Marktforscher, Heft 2, April 1961,
pp. 43-46, und Heft 3, Mai 1961, pp. 92 - 94,
B. Behr's Verlag, Hamburg 1961
- Ingeborg ESENWEIN-ROTHER: "Statistik als Methode der Raumforschung",
in: Allgemeines Statistisches Archiv,
39. Band, pp. 136-143, Verlag Carl Gerber,
München 1955
- Franz FICKEL: "Die westdeutschen Großstädte als Absatzzentren",
in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung,
4. Jahrgang, pp. 170 - 177,
Verlag Michael Lassleben, Kallmünz/Opf. 1958
- Emil FRATZ: "Konjunkturforschung und Geschäftsplanung",
in: Das Handbuch der Verkaufsleitung,
pp. 205-238, Verlag Moderne Industrie,
München 1956
- Gerhard FÜRST: "Gedanken zur regionalen Gliederung in der
Wirtschaftsstatistik", in: Wirtschaft und Statistik,
7. Jahrgang, N.F., Heft 4, April 1955,
pp. 181-187, W. Kohlhammer Verlag,
Stuttgart und Mainz 1955

- Josef GRIESMEYER: "Berechnung wirtschaftlicher Leistungswerte für kleinere Gebietseinheiten", in: Allgemeines Statistisches Archiv, 39. Band, Heft 1, pp. 17-24, Verlag Carl Gerber, München 1955
- Helmer HARTENECK: "Rationalisierung im Vertrieb durch regionale Marktanalyse", in: Maschine und Manager, Jahrgang 1961, Nr. 1, pp. 13-14, Karl Marklein-Verlag GmbH, Düsseldorf 1961
- Heinz HEGER: "Absatzkontrolle", in: Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle, pp. 277-336, Verlag Moderne Industrie, München 1961
- Heinz HEGER: "Absatzplanung", in: Handbuch der Verkaufsplanung und Verkaufskontrolle, pp. 35-84, Verlag Moderne Industrie, München 1961
- Ludwig HÜLF: "Probleme des Vertriebs industrieller Geräte", in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 3. Jahrgang, pp. 56-77, Verlag Michael Lassleben, Kallmünz/Opf. 1957
- Thilo KRIEGER: "Werbung", in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, pp. 383-413, Verlag Moderne Industrie, München 1956
- Paul W. MEYER: "Ausbildung und Führung der Verkäufer im Außendienst", in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, pp. 319-381, Verlag Moderne Industrie, München 1956
- Werner OTT: "Die neuen Kennziffern der Kaufkraft und ihre praktische Anwendung", in: Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung, 3. Jahrgang, pp. 311-318, Verlag Michael Lassleben, Kallmünz/Opf. 1957

- Edward H. PETERSON: "Begriff und Nutzung von Verkaufspotentialen", in: Praxis des Marketing, AMA-Schriftenreihe, Band 8, pp. 81-92, aus dem Englischen übersetzt von Harald von Waldheim, Econ-Verlag, Düsseldorf 1961
- Heinz PÖHNER und Werner OTT: "Verkaufskontrolle, Verkaufsbezirke, Verkaufsquoten", in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, pp. 105-166, Verlag Moderne Industrie, München 1956
- Robert E. RANDEL: "Unterschiedliche Methoden der Voraussage bei New Departure", in: Die Vorausberechnung des Absatzes, AMA-Schriftenreihe, Band III, pp. 202-211, aus dem Englischen übersetzt von Wilm W. Elwenspoek, Econ-Verlag, Düsseldorf 1959
- Hans-Otto SCHWARZ: "Verkaufsverwaltung", in: Das Handbuch der Verkaufsleitung, pp. 59-103, Verlag Moderne Industrie, München 1956

SONSTIGES

- "ABC der deutschen Wirtschaft 1960/61", Herausgeber: ABC der deutschen Wirtschaft Verlagsgesellschaft mbH, Darmstadt 1960
- "Der Große Brockhaus", Herausgeber und Verlag F.A. Brockhaus, Wiesbaden 1957
- "EuG - Europagesetze", Wilhelm Goldmann Verlag, München 1961
- "Dr. Gabler's Wirtschaftslexikon", Herausgeber R. und H. Sellien, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, 5. Auflage, Wiesbaden 1962
- "Geschäftsbericht der Adam Opel AG", Rüsselsheim, jährlich
- "GfK-Kaufkraftkarte", Herausgeber: Gesellschaft für Konsumforschung e.V., Verlag Moderne Industrie, München 1961
- "Die Industrie der Bundesrepublik Deutschland", Reihe 1, Jahrgang 1958, Jahresheft, Herausgeber: Statistisches Bundesamt, W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart und Mainz 1959
- "Die Industrie der Bundesrepublik Deutschland", Reihe 4, Heft 21, Herausgeber: Statistisches Bundesamt, W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart und Mainz 1959

- "Die Industrie der Bundesrepublik Deutschland", Reihe 4, Heft 25, Herausgeber: Statistisches Bundesamt, W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart und Mainz 1960
- "Die Industrie der Bundesrepublik Deutschland", Reihe 4, Heft 28, Herausgeber: Statistisches Bundesamt, W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart und Mainz 1961
- "Industrie und Handwerk", Reihe 1, Jahresheft 1962, Herausgeber: Statistisches Bundesamt, Stuttgart und Mainz 1963
- Investitions-Schnellberichte, herausgegeben vom Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung e.V., München, jährlich
- "Statistisches Jahrbuch für die Eisen- und Stahlindustrie 1959/60", Herausgeber: Wirtschaftsvereinigung Eisen- und Stahlindustrie e.V., Verlag Stahleisen GmbH, Düsseldorf 1960
- "Das regionale Marktpotential für Investitionsgüter", im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e.V., München 1960
- "Das regionale Marktpotential für Konsumgüter", im Selbstverlag des Ifo-Instituts für Wirtschaftsforschung e.V., München 1960
- "Neuzulassungen, Besitzumschreibungen, Löschungen von Kraftfahrzeugen und Kraftfahrzeuganhängern im Jahre 1960", Herausgeber: Kraftfahrt-Bundesamt, Bad Godesberg 1961
- "Neuzulassungen, Besitzumschreibungen, Löschungen von Kraftfahrzeugen und Kraftfahrzeuganhängern im Jahre 1962", Herausgeber: Kraftfahrt-Bundesamt, Bad Godesberg 1963
- "Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft", herausgegeben vom Verband der Automobil-Industrie e.V., 18. Folge, Frankfurt/Main 1954
- "Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft", herausgegeben vom Verband der Automobil-Industrie e.V., 24. Folge, Frankfurt/Main 1960
- "Tatsachen und Zahlen aus der Kraftverkehrswirtschaft", herausgegeben vom Verband der Automobil-Industrie e.V., 25. Folge, Frankfurt/Main 1961
- "Umsatz und Umsatzsteuer 1959", in: Statistik der Bundesrepublik Deutschland, Band 260, Herausgeber: Statistisches Bundesamt, W. Kohlhammer Verlag, Stuttgart und Mainz 1961
- "Wirtschaftskonjunktur", Herausgeber: Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung e.V., Verlag Duncker & Humblot, Berlin und München, vierteljährlich

LEBENS LAUF

Am 28. Dezember 1934 wurde ich in Berlin als Sohn des jetzigen Generals a.D. Gustav Harteneck und seiner Frau Christa, geb. Nebe, geboren.

Im Sommer 1953 machte ich an der Ludwigsbergschule in München das Abitur und begann anschließend das Studium der Betriebswirtschaft und Rechte an der Ludwigs-Maximilians-Universität in München. Von 1955 bis 1957 studierte ich auch je zwei Semester in Frankreich und den USA.

Im Februar 1959 erwarb ich an der Münchner Universität den Grad eines Diplomkaufmanns und arbeite seitdem in der Markt- und Wirtschaftsforschung.

